



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza podniku v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb  
Strategic Analysis of an Enterprise in the Field of Accommodation and Catering Services

Student:

Bc. Zuzana Sošková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Sošková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Strategická analýza podniku v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb  
Strategic Analysis of an Enterprise in the Field of Accommodation and  
Catering Services

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy obchodního závodu
  3. Strategická analýza vybraného podniku v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press, 2011. 442 p. ISBN 0199581614.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

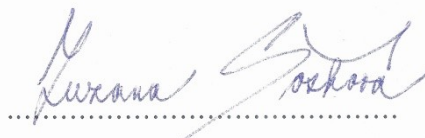


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

**Čestné prohlášení:**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 22.04.2016

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Zuzana Sošková', written over a horizontal dotted line.

Bc. Zuzana Sošková

### **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph.D. za ochotu, odborné konzultace, rady, připomínky a čas věnovaný vedení této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala manažerce hotelu za poskytnuté interní informace hotelu, spolupráci a pomoc.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ÚVOD .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY OBCHODNÍHO ZÁVODU .....</b>         | <b>5</b>  |
| 2.1 Vymezení základních pojmů .....   | 5         |
| 2.2 Strategie a strategická analýza .....   | 17        |
| 2.3 Metody.. .....  | 20        |
| 2.3.1 PEST analýza.....   | 20        |
| 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....   | 22        |
| 2.3.3 Portfolio matice BCG .....  | 23        |
| 2.3.4 GM-TREND .....  | 28        |
| <b>3. STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI UBYTOVACÍCH A STRAVOVACÍCH SLUŽEB .....</b> | <b>31</b> |
| 3.1 Charakteristika hotelu .....  | 31        |
| 3.2 Organizační struktura .....   | 32        |
| 3.3 Služby a vybavení hotelu .....  | 33        |
| 3.4 Analýza okolí .....   | 34        |
| 3.4.1 Analýza vlivu makrookolí .....  | 34        |
| 3.4.2 Analýza mikrookolí .....  | 42        |
| 3.4.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku .....   | 52        |
| 3.4.4 GM-TREND .....  | 55        |
| <b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>   | <b>68</b> |
| <b>5. ZÁVĚR.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>SEZNAM OBRAZKŮ A TABULEK .....</b>   | <b>84</b> |
| <b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>  |           |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>  |           |
| <b>PŘÍLOHY</b>  |           |

## 1. ÚVOD

Strategická analýza je nezbytnou součástí tvorby strategie. Umožňuje managementu společnosti uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má společnost předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti, ale také v budoucnosti soustředit, a kam by mělo snažení celého podniku do budoucna směřovat. Ve strategické analýze bývá prováděna definice poslání, poté následují analýza makrookolí a mikrookolí. Na konci této analýzy je syntéza, ve které management získané informace shrne a vyhodnotí.

Pro diplomovou práci autorka diplomové práce vybrala podnik v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, který je umístěn v secesní budově v centru Ostravy. Je to rekonstruovaný rodinný hotel, jenž nabízí ubytování, místnosti pro školení či oslavy, vlastní cukrárenskou výrobu, wellnes, aj.

Diplomová práce bude rozdělena do pěti částí, přičemž první částí bude samotný úvod.

Ve druhé části budou vymezena teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy z oblasti obchodního závodu. Součástí bude specifikace základních pojmů týkajících se předmětné analýzy. Například obchodní závod, služby, konkurence, konkurenceschopnost, potenciál, strategické podnikatelské jednotky, organizační struktura, vnější a vnitřní okolí podniku, apod. Po vymezení základních pojmů bude následovat popis metod, jež budou v diplomové práci využity pro zpracování následující aplikačně-ověřovací části.

Třetí část bude tvořena aplikačně-ověřovací částí, v níž nejprve bude charakterizován subjekt v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, a poté na něj bude aplikována strategická analýza. Pro uskutečnění analýzy vlivu makrookolí bude aplikována PEST analýza, pro analýzu mikrookolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto metody spolu s totální diagnózou potenciálu podniku a portfolio BCG maticí budou tvořit rozsáhlou součást této části práce.

V předposlední části budou shrnuty a využity poznatky z provedené strategické analýzy a zároveň budou doporučeny dva návrhy.

Poslední pátou částí diplomové práce bude závěr, ve kterém bude zhodnoceno splnění cíle diplomové práce.

Cílem této diplomové práce bude provést strategickou analýzu Hotelu XY, předložit návrhy a doporučení pro strategická rozhodnutí hotelového managementu. A to na základě zpracování analýz vlivu makroprostředí, mikroprostředí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností, za pomoci metod PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, BCG matice a GM-TREND.



## **2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY OBCHODNÍHO ZÁVODU**

Teoretická část diplomové práce, ve které budou vymezeny základní pojmy a metody týkající se strategické analýzy. Především služby, mikroprostředí a makroprostředí společnosti, strategická analýza. Z metod GM-TREND, BCG matice, Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

Základní pojmy budou definovány dle odborné literatury od českých a zahraničních autorů.

#### **Obchodní závod**

Definice podniku je vymezena Evropskou komisí v nařízení č. 800/2008. Podnik je zařízení sloužící k podnikatelské činnosti. Podnikem se rozumí každá instituce, jež vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na právní formu. Mezi podniky patří OSVČ, sdružení, obchodní společnosti i rodinné podniky, vykonávající řemeslné nebo jiné činnosti (Martinovičová a kolektiv, 2014).

Přestože občanský zákoník, který vešel v platnost dne 01.01.2014 nahradil podnik obchodním závodem, je i nadále ve většině případů používán termín „podnik“. Petr Novotný (2014) definuje obchodní závod jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží provozování jeho činnosti.*“ (Novotný, 2014, str. 16). Každý podnikatel má obchodní závod, bez ohledu na to, zda jde o fyzickou nebo právnickou osobu (Novotný, 2014). Závod je pojmem, nahrazujícím dosavadní podnik, neboť autoři zákoníku platného od začátku roku 2014 současně pozměnili jeho obsah. Právní úprava platící do 31.12.2013 do podniku nezařazovala dluhy, které vznikaly při provozu podniku. Od 01.01.2014 v zákoníku v § 502 je normováno, že závod je soubor jmění, který podnikatel vytvořil, sloužící z jeho vlastní vůle k provozování jeho činnosti. Nyní pojem závod zahrnuje majetek i dluhy se závodem související. Závod je chápán jako jeden celek, skládající se z různých jiných statků (věcí a práv), a je s ním jako s celkem nakládáno. Druhým podstatným znakem závodu je předpoklad „organizace jmění podnikatelem“. Závisí na podnikateli samém, která část jeho jmění bude tvořit závod, zda si vytvoří více závodů, atd. Zákon ctí vůli podnikatele, nicméně především pro ochranu třetích osob současně stanoví tzv. vyvratitelnou domněnku, že závod tvoří vše, co z pravidla slouží k jeho provozu. Závod

je zásadním nástrojem, skrze nějž podnikatel podniká a jehož složení a vnitřní organizaci má v rukou vždy podnikatel sám podle toho, co je pro jeho podnikání vhodnější.

V českých právních předpisech není pojem podnik specificky definován. Občanský zákoník v § 502 a v § 700 uvádí pro podnikání dva pojmy – obchodní a rodinný závod. Je zde předpoklad, že obchodní závod je tvořen vším, co z pravidla slouží k jeho provozu a zároveň je definován jako hromadná věc. Rodinný závod je subjektem pro společně pracující manželé, jejich příbuzné do třetího stupně, přičemž rodinný závod musí být ve vlastnictví některé z těchto osob (Martinovičová a kolektiv, 2014).

### **Systémové pojetí podniku**

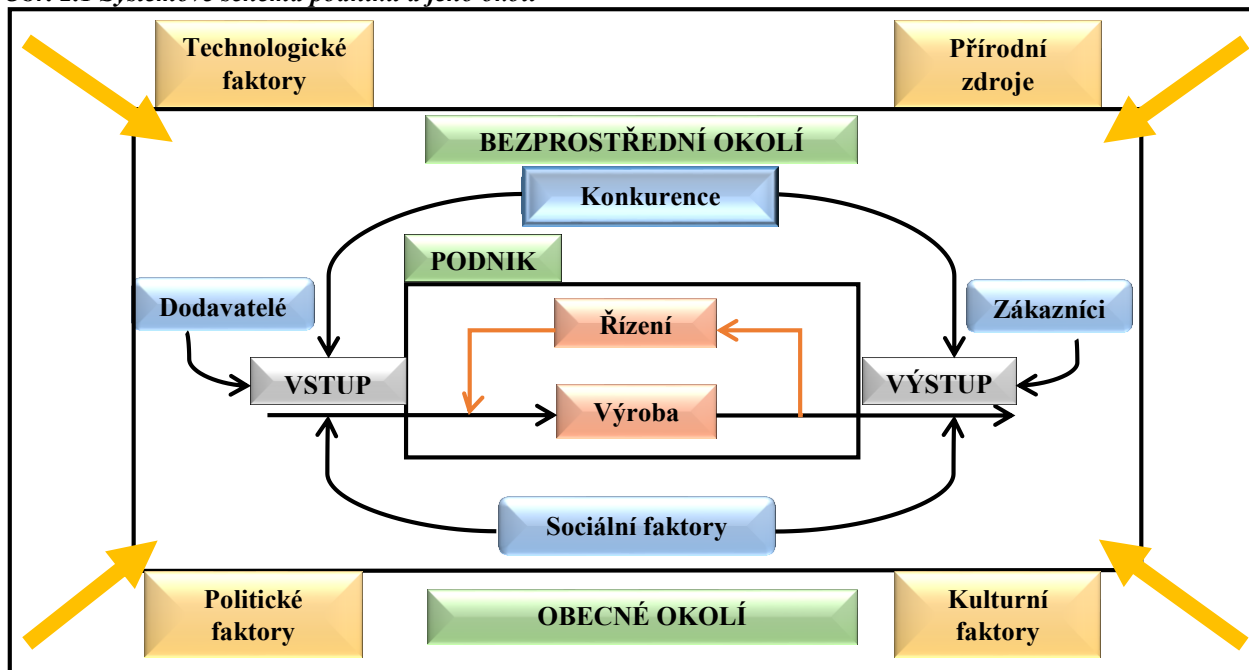
Každý objekt je možné charakterizovat jako celek s určitým pořádkem neboli uspořádáním. V objektech je možné přistoupit ke zkoumání jevů a procesů na bázi lokálního přístupu, respektive systémového přístupu. Podstatou tohoto přístupu je určení předmětu zkoumání, definice podmínek, za nichž objekt funguje, určení vztahu objektu k širšímu okolí a určení vztahu mezi danými okolnostmi. V systémovém přístupu je podnik chápán jako komplexní systém, v němž jednotlivé části jsou propojeny navzájem. Systémové pojetí podniku je založeno na přístupu, jež přináší 5 řešení: **Komplexnost** – snaha o poznání všech okolností jevů, působících na chování celého budovaného systému a jejich řešení. **Syntetičnost** – cílem je dovést řešitele k postupnému konstruktivnímu skládání všech faktorů, které vzájemně působí na cílové chování budovaného systému. **Integrace** – vzájemné skloubení faktorů podle daných funkcí na cílového chování budovaného systému v časových, kapacitních, prostorových a kvalitativních parametrech. **Koordinace** – nepřetržité zabezpečení působení všech faktorů v optimálním sladění, ať při tvorbě systému či při jeho fungování, přičemž sladění musí probíhat uvnitř systému i ve vztazích s externím prostředím. **Interdisciplinárnost** – nezbytný jev, při němž jsou do tvorby a fungování systému zahrnovány jako stavební prvky nejnovější poznatky ze všech vědních disciplín (Váchal, Vochozka, 2013). Systémové pojetí podniku je vystihnuto na obrázku 2.1.

### **Podnik jako systém má 7 významných charakteristik:**

- cílové chování či společenskou funkci,
- kritériální funkci, jež hodnotí chování podniku (např. zisk),
- je složen ze subsystémů, možných chápat jako samostatné systémy, které jsou spojeny složitými vazbami,

- silné vazby na své okolí,
- disponuje lidskými a materiálními zdroji,
- je řízen,
- stabilita celého systému je zajištěna v daném časovém úseku (Michalko, Kašík, 1998).

Obr. 2.1 Systémové schéma podniku a jeho okolí



Zdroj: Duchoň, 1994 (upraveno)

„Za systémový přístup lze tedy považovat v současné turbulentní době řešení podnikových procesních, technologických, výrobních a obslužných problematik v dynamickém pojetí a ve všech souvislostech a vazbách.“ (Váchal, Vochozka, 2013, str. 43).

## Služby

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ (Vašítková, 2008, str. 16).

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“ (Kotler, 2007, str. 710).

Autorka Miroslava Vašítková (2014) stejně jako zahraniční autor Kotler (2007) uvádí, že mezi pět základních charakteristik služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita neboli proměnlivost, zničitelnost neboli pomíjivost a absence vlastnictví (Vašítková, 2014).

**Nehmotnost** – služby není možné před zakoupením ochutnat, poslechnout, prohlédnout nebo se jich dotknout. **Proměnlivost** – kvalita služeb je závislá na tom, kde, jak, kdy a kým jsou služby poskytovány. **Absence vlastnictví** – službu není možné vlastnit. Ke službě má zákazník pouze přístup. **Neoddělitelnost** – ať jsou poskytovateli služby lidé nebo stroje, nelze službu od těchto poskytovatelů oddělit. **Pomíjivost** – služby není možné uskladnit či uchovat pro pozdější možné použití (Kotler, 2007).

V důsledku různorodosti je možné roztrždit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií.

### **Odvětvové třídění služeb**

**a) Terciální:** Typičtí zástupci této skupiny služeb jsou hotely a restaurace, kadeřnictví a holičství, čistírny a prádelny, kosmetické služby, údržba a opravy domácích přístrojů a domácností, či rukodělné a řemeslnické práce v dřívějších dobách prováděné doma a další domácí služby.

**b) Kvartérní:** Do této skupiny bývají řazeny služby v odvětví dopravy, komunikací, obchodu, financí či správy. Hlavním rysem kvartérních služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím i zefektivnění práce.

**c) Kvinterní:** Například vzdělávání, rekreace či zdravotní péče. Charakteristickým rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem je také zdokonalují.

### **Tržní versus netržní služby**

Kategorie, jež rozlišuje služby, které je možné směnit na trhu za peníze a služby. Představují výhody, které je nutné rozdělovat pomocí netržních mechanismů, v důsledku sociálního a ekonomického prostředí. Do této kategorie patří veřejné služby, charakteristické nemožností vyloučit určité osoby nebo skupiny osob z možnosti danou službu využívat. Tyto služby jsou nedělitelné a patří zde státní správa, obrana, justiční služby, bezpečnost, atd. Celkově zařazení mezi tržní nebo netržní služby není příliš jednoznačné. Je zde závislost na sociálním, technologickém, ekonomickém či politickém prostředí, přičemž v jednom odvětví můžou existovat služby tržní i netržní.

Služby mohou být členěny z mnoha hledisek.

#### **a) Služby pro spotřebitele a služby pro organizace**

Služby pro spotřebitele jsou poskytovány jednotlivcům a domácnostem, jež tuto službu využívají pro svůj vlastní užitek a nemají většinou z této služby žádnou ekonomickou výhodu. Služby pro organizace jsou naopak poskytovány podnikům a jiným organizacím,

kteřé dopomáhají k vytvoření ekonomických užitků. Také existují služby, které jsou poskytovány spotřebitelům i organizacím.

**b) Členění na základě prodejce:**

- **podle povahy podniku** – je členěn na 4 typy: podnik soukromý ziskový, podnik soukromý neziskový, podnik veřejný ziskový a podnik veřejný neziskový,
- **podle vykonávané funkce** – zdravotní péče, poradenství či komunikace, apod.,
- **podle zdroje příjmů** – 3 typy: příjmy pocházející z trhu, příjmy pocházejí z darů a příjmy pocházející z trhu a darů nebo dotací.

**c) Klasifikace podle trhu kupující** – v této klasifikaci jsou zohledněny 3 kritéria:

- **druh trhu** – spotřebitelský trh, vládní trh, zemědělský trh a služby pro výrobní spotřebu,
- **způsob koupě** – nevyhledávané služby, speciální neboli luxusní služby a služby běžné spotřeby,
- **motivace** – služba, která je cílem sama o sobě a služba, která je prostředkem k získání něčeho.

**d) Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování** – členění, zaměřené na formu služby, kontakt s člověkem, frekvenci poskytování, aj.:

- **podle formy služby** – služby dohodnuté neboli na zakázku a služby uniformní,
- **podle zaměření** – služba, která je zaměřena na člověka nebo služba, která je zaměřena na stroj,
- **podle formy styku se zákazníkem** – služba, která má vysoký nebo nízký kontakt.

**e) Klasifikace služeb pro potřeby marketingu**

Předcházející klasifikace představuje základní členění služeb. Jsou však organizacemi poskytovány i služby, které jsou zapotřebí zpravidla pro optimální plánování procesů nebo pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu, apod. (Vašítková, 2008).

Standardní **klasifikace ekonomických činností NACE** je používána ve všech státech Evropské unie. Zkratka NACE je odvozena z francouzského názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“. Národní verze platná pro Českou republiku je CZ-NACE (viz tabulka 2.1), která nahradila klasifikaci OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností, a to od 01.01.2008 (Martinovičová a kolektiv, 2014).

**Tab. 2.1 Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE**

| Sekce    | Obsah  | Sekce    | Obsah  |
|----------|--|----------|--|
| <b>A</b> | Zemědělství, lesnictví a rybářství   | <b>L</b> | Činnosti v oblasti nemovitostí   |
| <b>B</b> | Těžba a dobývání   | <b>M</b> | Profesní, vědecké a technické činnosti   |
| <b>C</b> | Zpracovatelský průmysl   | <b>N</b> | Administrativní a podpůrné činnosti  |
| <b>D</b> | Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu            | <b>O</b> | Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení  |
| <b>E</b> | Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi | <b>P</b> | Vzdělávání   |
| <b>F</b> | Stavebnictví   | <b>Q</b> | Zdravotní a sociální péče  |
| <b>G</b> | Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel                 | <b>R</b> | Kulturní, zábavní a rekreační činnosti   |
| <b>H</b> | Doprava a skladování   | <b>S</b> | Ostatní činnosti   |
| <b>I</b> | Ubytování, stravování a pohostinství   | <b>T</b> | Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu |
| <b>J</b> | Informační a komunikační činnosti  | <b>U</b> | Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů  |
| <b>K</b> | Peněžnictví a pojišťovnictví   |          |  |

*Zdroj: Dvořáček, 2012 (upraveno)*

## Ubytování

Původ ubytovacích služeb v různých podobách je úzce spojen se vznikem směnného obchodu, ať jde o libovolnou civilizaci, popřípadě kulturní obchod. Ubytovací zařízení je děleno především z důvodu marketingových a také z mnoha perspektiv:

- a) podle umístění** – přímořské, městské, rekreační, horské, lázeňské,
- b) dle převažujících doplňkových služeb či zaměření** – kongresové, konferenční, lázeňské, wellnes, relax, sportovní a rodinné,
- c) podle velikosti** – malé (zpravidla do 50 pokojů), střední (obvykle 50 - 150 pokojů), velké (obvykle 150 – 400 pokojů), mega (většinou nad 400 pokojů). Počet pokojů je přibližný a závislý na kapacitách ostatní služeb, v každé skupině tento počet může oscilovat až o 20 %.

## Stravování

V moderní společnosti se již pozvolna vytratil posvátný a zároveň symbolický charakter potravy, pojetí jednoty duchovního a materiálního, kde jídlo zprostředkovává spojení mezi hmotnou a duchovní stránkou bytí. Jídlo je zjednodušeně percipováno spíše jen jako mechanický krok přísunu živin a stavebních látek pro organismus. V souvislosti s cestovním ruchem je třeba si neustále uvědomovat hlubší, kulturní a historické souvislosti opatrování, přípravy a spotřeby potravy. Zařazení jídla do hodnotového žebříčku je spoluurčeno kulturní a ekonomickou úrovní společnosti, ale také aktuálními společenskými procesy, životním stylem a kulturními tradicemi. Jídlo i pití představují v dějinách lidského

bytí integrující fenomén, jež je věrným zrcadlem všech dob, zemí a národů (Křížek, Neufus, 2014).

### **Ubytovací a stravovací služby**

Zahraniční autor Collin (1994) definuje původní podstatné jméno „hospitality“ jako „dobrou péči o hosty“. Charakteristický výraz pro americkou angličtinu, který se stále více začíná používat i v Evropě, kde nahrazuje tradiční frázi „ubytování a stravování“. Mezi ubytovací a stravovací průmysl patří všechny společnosti zúčastněné v poskytování služeb hostům, např. hotely, restaurace, hospody a další rekreační nebo zábavné aktivity, ale také ti, co poskytují nocleh, jídlo či nápoje. Někteří zákazníci však nejsou turisté, ale mohou to být místní lidé, kteří navštěvují své oblíbené bary nebo restaurace (Collin, 1994).

Zahraniční autor Horner (2003) uvádí, že ubytovací a stravovací služby se překrývají, ale zároveň odlišují s cestovním ruchem a využitím volného času. Tyto tři sektory jsou propojené, ale povaha tohoto propojení dosud nebyla nalezena (Horner, 2003).

### **Konkurence**

*„Konkurence je proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů.“* (MANAGEMENT MANIA, 2013).

Soupeření či soutěžení, popřípadě hospodářská soutěž, to je konkurence. Autor Mikoláš (2005) uvádí, že konkurence je pojmem, který má mnohem širší záběr než jen ten ekonomický. Přestože právě tento záběr je stěžejní, má také hledisko sociální, politické, kulturní nebo etické. Konkurence je vztah dvou nebo více subjektů – konkurentů (Mikoláš, 2005).

Jedním z předpokladů dobře fungujícího tržního hospodářství je právě zmiňovaná konkurence (konkurenční prostředí). Subjekt, jež působí na trhu či teprve vstupuje na daný trh, chce realizovat své ekonomické zájmy, a to i na úkor jiných ekonomických subjektů. Toto soutěžení představuje konkurenci, ke které dochází v níže uvedených případech:

- **konkurence na straně nabídky** – kdy subjekt, který na trhu představuje stranu nabídky a chce prodat co nejdraž, být na úkor ostatních,
- **konkurence na straně poptávky** – subjekt, formující poptávku naopak chce nakoupit co nejlevněji, a to i na úkor ostatních,
- **konkurence mezi nabídkou a poptávkou – konkurence napříč trhem** – subjekty, představující nabídku chtějí prodat co nejdraž a zároveň subjekty, představující poptávku chtějí nakoupit co nejlevněji (MANAGEMENT MANIA, 2013).

## Konkurenceschopnost

Český autor Marinič (2008) uvádí, že většina autorů či institucí používají termín konkurenceschopnost pro vyjádření ekonomické převahy. Převaha konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci celé hospodářské soutěže. Je zapotřebí rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni, a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. Makroekonomická úroveň konkurenceschopnosti je ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. Výkonnost ekonomiky se měří pomocí indikátorů, na makroekonomické úrovni to jsou indikátory ekonomického růstu, ekonomického blahobytu a exportního potenciálu. Naopak na mikroekonomické úrovni jsou to indikátory úrovně vzdělání, využití přírodních zdrojů, produktivity či politiky vlády, která by měla být podnikání příznivě nakloněná (Marinič, 2008).

## Potenciál

Potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím, co musí nebo může být. Očekávaná či pravděpodobná změna, jejíž důsledek vyvolá odpor ke změně nebo umocní příležitost potenciálu původního ke vzniku potenciálu nového (Mikoláš a kolektiv, 2011).

Klíčovým pojmem je potenciál zlepšení, představující objektivní manažerské kritérium pro vyjádření firemních cílů a zároveň pro čtyři hodnocení a jednu formulaci, kterými jsou – hodnocení dosahování strategických cílů; hodnocení dosahování záměrů projektů; hodnocení efektivity firemních procesů; hodnocení dosahování taktických cílů a formulace zadání při optimalizaci firemních procesů (Učeň, 2008).

*„Potenciál zlepšení představuje dynamickou, prakticky použitelnou metodu pro řešení klíčových manažerských úloh, jakými jsou tvorba, resp. aktualizace firemní strategie, zvyšování výkonnosti firemních procesů, efektivní realizace inovačních projektů, správná formulace cílů a efektů projektů a jejich zahrnutí do smlouvy s externím dodavatelem, měření a hodnocení výkonnosti lidí, správné nastavení parametrů podpůrných procesů ve vztahu k ostatním procesům apod.“ (Učeň, 2008, str. 15).*

Problematika potenciálů je složitější, existují potenciály jednoduché a složité. Mezi složitý potenciál patří například konglomerát potenciálů, což je *„složitý potenciál jednoho prostoru mající minimální pevnost vnitřních vazeb, udržovaný jako celek pouze působením vnějšího potenciálu, tedy druhého prostoru.“* (Mikoláš a kolektiv, 2011, str. 31).



## **Podnikatelské jednotky – Business Strategic Units – SBU**

*„SBU je v rámci firmy decentralizované, na zisku založené středisko řízené způsobem odpovídajícím řízení samostatného celku.“* (Jakubíková, 2013, str. 89).

Pro účelné uplatnění portfolia je předpoklad vhodně vymezené strategické podnikatelské jednotky, přičemž v mnoha případech jsou SBU totožné s organizačními strukturami firmy. Tyto jednotky představují činnosti firmy, které mají jasně stanovený cíl a vymezené potřeby zákazníků. Definování těchto jednotek na úrovni firmy znamená vymezení určitého okruhu činností firmy, jež představují výrobu určitých výrobků nebo poskytování určitých služeb. Po shrnutí výše uvedeného lze konstatovat, že SBU mají samostatné plány, ziskový cíl a manažera odpovědného za ziskovost jednotky. Dále poté vlastní strategie formulované za účelem dosažení plánovaných cílů, konkurenty na trhu, uspokojivé výsledky určitých tržních segmentů (Jakubíková, 2013).

Autoři Keřkovský a Vykypěl (2006) definují čtyři základní kontrolní otázky, které umožňují přezkoumat, zda je SBU určena správně:

- 1) *„Existují pro každou SBU její vlastní zákazníci a konkurenti?“*
- 2) *„Dá se pro SBU vypracovat její vlastní business strategie?“*
- 3) *„Dají se pro každou SBU formulovat samostatné strategické cíle, které se nepřekrývají s cíli ostatních SBUs, tj. nekonkurují si s SBUs navzájem, nepřekrývají se jejich business strategie?“*
- 4) *„Dá se každá SBU vybudovat nebo zrušit, aniž by bylo nutné měnit vymezení ostatních SBUs?“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 25).

## **Organizační struktura**

Uspořádání vztahů, které je hierarchické. Uspořádání, jež probíhá mezi jednotlivými pracovními místy v rámci všech organizačních útvarů a zároveň mezi těmito útvary v celé organizaci. Organizační struktura vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a zároveň řeší vzájemné kompetence, odpovědnosti a příslušné vazby. Firma či organizace nemůže fungovat bez řádné organizační struktury. Tato je nezbytná pro řízení většího počtu lidí. Zároveň nastavuje pravidla a sjednocuje jednotlivé činnosti podniku, procesy, komunikační pravidla či formalizuje vztahy lidí za účelem dosažení společných cílů celé organizace.

Optimální organizační struktura neexistuje. Ve společnostech se vyskytují organizační struktury, fungující v konkrétních podmínkách skutečných organizací. Tyto organizační struktury optimálně využívají schopností a styl řízení manažerů, či dalších pracovníků k dosažení předmětných cílů. (MANAGEMENT MANIA, 2013).

## Okolí podniku

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) definují okolím vše, co stojí mimo podnik. Každá organizace či podnik je otevřeným systémem, jednotkou, která má vztahy k okolí, v němž působí. Ve značné míře závisí výsledky podniku na vnějších faktorech, které vystupují jako hrozby nebo naopak příležitosti. Znalost okolí podniku je důležitá pro pochopení vztahů s daným okolím, pro využití možností pro ovlivňování okolí, a pro schopnost adaptovat se na okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Podnikové okolí je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Vnitřní okolí je spojeno se silami, jež působí uvnitř podniku. Vnější okolí je možné dále rozčlenit na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí představuje faktory (síly), které na podnik působí, ale samotný podnik je nemůže ovlivňovat, a to i za předpokladu, že dané faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Tyto faktory jsou dané, nezávislé na působení podniku na trhu. Mikrookolí je představováno faktory, na jejichž působení může mít podnik určitý vliv (Váchal, Vochozka, 2013). Na obrázku 2.2 jsou výše uvedené faktory zobrazené do přehledné struktury.

Obr. 2.2 Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012 (upraveno)

Zahraniční autor Kotler (2007) definuje makroprostředí společnosti jako prostředí společnosti, jež tvoří šest nejvlivnějších sil, které formují příležitosti pro firmu nebo představují hrozby:

a) **demografické prostředí** - demografie je studium lidské populace z hlediska věku, rasy, pohlaví, rozmístění, hustoty či zaměstnání a dalších jiných statistických údajů. Demografické prostředí je pro podnik poměrně významné, neboť se týká lidí a lidé tvoří trhy, na kterých podniky obchodují,

b) **ekonomické prostředí** – zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu, ale i nákupní zvyky spotřebitele. Rozložení příjmů v jednotlivých zemích je odlišné. Specialisté

na marketing musí sledovat nejen hlavní trendy v ekonomické oblasti, ale také spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci,

**c) přírodní prostředí** – přírodní zdroje, které jsou ovlivněny marketingovými aktivitami nebo jsou využívány jako vstupy. V přírodním prostředí se projevují čtyři trendy, které si musí marketingové specialisté uvědomit, a to nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění, vládní intervence do managementu přírodních zdrojů,

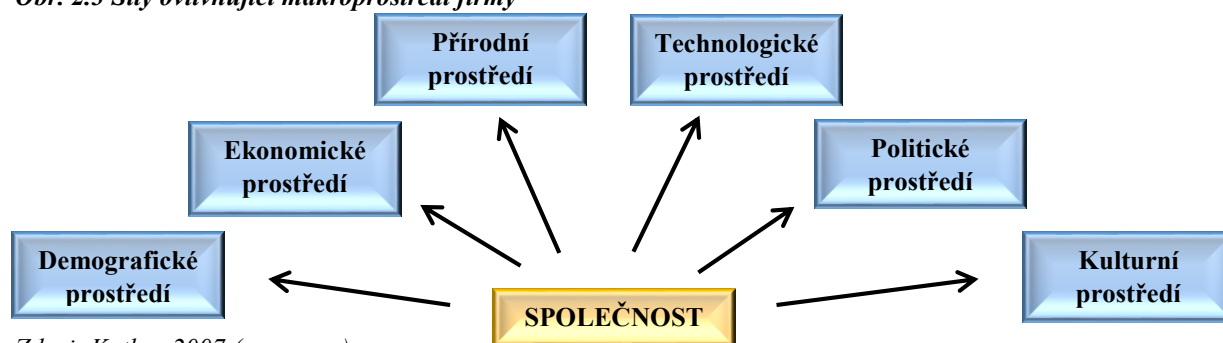
**d) technologické prostředí** – síly či faktory, které jsou považovány v soudobé společnosti za nejvíce dramatický ze všech šesti sil. Tyto faktory dokáží vytvořit nové technologie, nové produkty a zároveň i nové příležitosti na trhu, avšak dokáží stvořit nejen zázrak, ale též pohromu nejen pro podnik, ale i pro lidstvo. Toto prostředí je nejrychleji se měnící, patří zde rychlost technologických změn, rostoucí regulace či vysoké rozpočty na výzkum a vývoj,

**e) politické prostředí** – zákony, zájmové skupiny a vládní úřady, omezující a zároveň ovlivňující organizace, ale i jednotlivce v každé společnosti. Je možno zde zahrnout rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost, rostoucí význam veřejných zájmových skupin či legislativní omezení podnikání,

**f) kulturní prostředí** – instituce a další vymezené faktory, ovlivňující chování společnosti, vnímání, preferenci a základní hodnoty společnosti. V rámci trhů, na kterých společnost působí, je nutné vnímat odlišnost kulturních vlivů a jejich působení.

Na obrázku 2.3 jsou znázorněny síly, ovlivňující prostředí firmy v přehledném sledu.

*Obr. 2.3 Síly ovlivňující makroprostředí firmy*



*Zdroj: Kotler, 2007 (upraveno)*

Dle Kotler (2007) **mikroprostředí společnosti** ovlivňuje šest činitelů, na nichž závisí úspěch podniku a jež vytvářejí hodnotu a zároveň uspokojení pro zákazníka:

**a) společnost** – vnitřní prostředí společnosti tvoří navzájem provázané skupiny – top management, výzkum a vývoj, finanční oddělení, oddělení nákupů, výroba, účetnictví, aj. Skupiny, které jsou nedílnou součástí při vytváření marketingových plánů. Skupiny neboli

oddělení musí mezi sebou úzce spolupracovat, aby top management mohl stanovit poslání celé společnosti, cíle, politiku či širší strategie,

**b) dodavatelé** – jednotlivci a firmy, poskytující zdroje, které společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb. Ve firmě je nutné sledovat dostupnost dodávek, stávky zaměstnanců, cenové trendy klíčových vstupů, apod. Tyto situace mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost koncového zákazníka. Marketingoví specialisté považují dodavatele za partnery při vytváření hodnoty pro zákazníka,

**c) marketingoví zprostředkovatelé** – firmy, jež pomáhají prodávat, distribuovat a propagovat zboží a služby konečným zákazníkům. V těchto zprostředkovatelích jsou zahrnuty marketingové agenty, finanční zprostředkovatelé či distribuční společnosti. Distributoři jsou obchodní firmy, které společnosti dopomáhají najít zákazníky a poté jim dané zboží či služby prodávají. Distribuční společnosti si v dnešní době diktují podmínky nebo blokují vstup výrobce na velké trhy,

**d) zákazníci** – zákazníky je možno rozdělit do šesti podskupin:

- **spotřebitelské trhy** jsou složeny z domácností a jednotlivců, které kupují zboží a služby pro osobní potřebu,

- **průmyslové trhy** kupují zboží a služby pro použití ve svém výrobním procesu nebo pro jejich další zpracování,

- **trhy obchodních mezičlánků** chtějí zboží a služby, které nakoupí se ziskem prodat,

- **institucionální trhy** jsou tvořeny nemocnicemi, školami, vězeními, pečovatelskými domy a jinými institucemi, jež poskytují služby a zboží lidem v jejich péči.

- **trhy státních zakázek** tvoří vládní instituce, kupující zboží a služby s cílem přesunout zboží a služby k potřebným lidem nebo s cílem vyprodukovat veřejnou službu.

- **mezinárodní trhy** jsou tvořeny z kupujících v jiných zemích – spotřebitelé, průmysloví výrobci, vlády a mezičlánky.

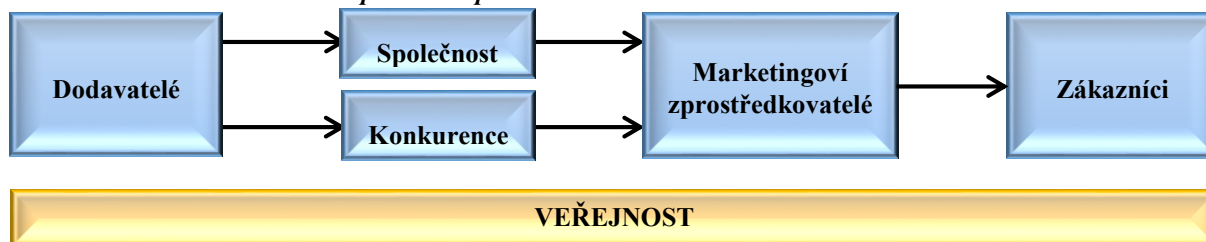
Každý z těchto šesti trhů má zvláštní znaky a firmy můžou jednat s jedním, ale i s více cílovými trhy, přičemž je nutné, aby každá společnost všech šest těchto skupin podrobně sledovala.

**e) konkurenti** – pro dosažení úspěchu je nutné, aby firma poskytla vyšší hodnotu a zároveň vyšší uspokojení pro zákazníka, než její konkurence. Firma se musí přizpůsobit potřebám cílových zákazníků a musí získat strategickou výhodu, nejlépe tím, že umístí svou nabídku pevně v myslích zákazníků, ve srovnání s nabídkou ostatní konkurence,

**f) veřejnost** – tvoří sedm skupin, které mají skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech společnosti dosáhnout svých cílů. Patří mezi ně finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci (Kotler, 2007).

Hlavní činitelé, figurující v mikroprostředí podniku jsou znázorněny na následujícím obrázku 2.4.

*Obr. 2.4 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti*



*Zdroj: Kotler, 2007 (upraveno)*

Pojmy, jež byly vymezeny ve druhé části diplomové práce, patří ke stěžejním pro bližší porozumění problematice strategické analýzy.

## 2.2 Strategie a strategická analýza

Cíle určují, čeho chceme ve společnosti dosáhnout. Strategie značí, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud však ve společnosti nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých stanovených cílů.

### Strategie

V odborné literatuře, která se zabývá strategickým řízením je pojetí strategie odlišné. Strategie je „*trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti*“. (Mallya, 2007, str. 17).

Strategie vyjadřuje „*dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat*.“ (Hanzelková, 2009, str. 3).

Většina lidí si podvědomě pod pojmem strategie představí něco, co je vysoce nápadité a zároveň co přinese firmě úspěch. Nápaditost bezesporu hraje roli, strategie ale ve své podstatě je základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, zajišťující potřebné výnosy, prosperitu a konkurenční výhodu. Dle zaměření na zřetelnou oblast, postavení v hierarchii

strategií či zodpovědnosti za realizaci strategie bývá v praxi stylizována celá řada strategií – **a) vrcholová (korporátní) strategie**, která se týká firmy jako celku, **b) obchodní (business) strategie**, orientovaná na určitou část podnikání firmy, **c) marketingová (funkční) strategie**. Mít strategii však neznamená, že je firma strategicky řízena. Strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci procesů, jež jsou v souhrnu nazývány strategickým řízením. Jeden z konkrétních procesů je stanovení strategie. Strategická analýza by měla předcházet vlastnímu nadefinování strategie. Úkolem strategické analýzy je konzistentně a důvěryhodně zhodnotit vnitřní i vnější vlivy, které budou na firmu v budoucnu působit. Strategie by měla eliminovat negativní a využívat pozitivní faktory. Dalším krokem je implementace strategie neboli realizace a uvedení strategie do života. Nezbytným krokem strategického řízení je kontrola realizace strategie. Strategické řízení má čtyři základní kroky - strategická analýza, definování strategie, implementace strategie a kontrola její realizace. Pokud chce firma využívat strategického řízení, musí všechny tyto kroky realizovat, přičemž cyklus procesu tohoto řízení je nutné v praxi neustále opakovat, jedině tak bude strategické řízení efektivní. Tedy po kontrole dosažení strategie by měla následovat opět další strategická analýza na potvrzení či přehodnocení dříve identifikovaných trendů a faktorů, ovlivňujících firmu (Hanzelková, 2009).

Pro upřesnění strategické pozice společnosti je nezbytné si odpovědět na tři základní otázky - **kdo jsou cíloví zákazníci naší společnosti; jaké výrobky či služby by společnost měla nabízet cílovým zákazníkům; jak může společnost dosáhnout efektivnosti** (Henry, 2011).

### **Strategická analýza**

Autoři Vochozka a Mulač (2012) vymezují strategickou analýzu jako proces důkladného posouzení všech aspektů činnosti podniku. Úkolem strategické analýzy je definovat pozici podniku v rámci okolí a zároveň popsat výchozí situaci podniku pro činnost do budoucna. Strategická analýza vychází z klasické manažerské strategické analýzy, která je podkladem pro formulaci vrcholových cílů a tvorbu strategie (Vochozka, Mulač, 2012).

**Analýzu** definují autoři Sedláčková a Buchta (2006) jako rozložení určitého celku na jednotlivé součásti, která postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se daný celek skládá. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ocenit všechny dostupné relevantní faktory, o nichž existuje předpoklad, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Neméně důležité je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, jež mezi faktory existují. Tento krok je základem pro posouzení vhodnosti současné strategie podniku

či rozhodnutí o výběru strategie nové. Je nutné vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu celého strategického období nastat. Je tedy nezbytné snažit se analyzovat existující trendy co nejkvalifikovaněji, nabývat informace umožňující rozpoznat základy budoucího vývoje, oddělit dlouhodobé jevy od jevů krátkodobé povahy. S využitím všech shrnutých poznatků je poté možno určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich budoucí očekávaný vývoj a vliv na podnik jako celek.

Aby bylo možné zkvalitnit proces tvorby strategie, je nutné identifikovat pozitivní i negativní důsledky předešlého vývoje. Pozitivní vyzdvihnout a navázat na něj a naopak negativní co nejvíce eliminovat. Není však možné, aby byla strategie založena pouze na předvídání budoucího vývoje. Podnik musí aktivně budoucnost vytvářet ve sféře svých zájmů, tedy v oborech, v nichž chce uspokojovat poptávku. S ohledem na cíle celé strategické analýzy je možné vymezit dva základní okruhy, na které je analýza orientována - **analýza, orientující se na vnější okolí podniku** a **analýza, orientující se na vnitřní okolí podniku**, přičemž oba tyto okruhy jsou vzájemně propojené.

#### **Základní fáze strategické analýzy:**

- analýza okolí se zabývá analýzou a identifikací faktorů okolí podniku, jež ovlivňují strategickou pozici podniku a zároveň vytvářejí potenciální příležitosti či hrozby pro jeho činnost. Analýza je orientována na vlivy trendů jednotlivých faktorů a mikrookolí a makrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku bývá směřována k identifikaci zdrojů a schopností podniku, tedy strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby či příležitosti, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. Analýza je zásadním východiskem, orientujícím se jednak na jednotlivé druhy zdrojů, ale také na schopnosti, jak dané zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza se zaměřuje na identifikaci speciálních předností podniku jako základu konkurenční výhody (Sedláčková, 2006).

Propojení okruhů analýzy vnějšího a vnitřního okolí je znatelné z následujícího obrázku 2.5.

**Obr. 2.5 Strategická analýza**  
Vnější faktory



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006 (upraveno)

V následující části diplomové práce budou specifikovány metody, které budou použity v aplikačně-ověřovací části diplomové práce pro strategickou analýzu v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb.

## 2.3 Metody

Metod, které je možno použít pro zpracování strategické analýzy je nespočet. V této diplomové práci budou použity následující čtyři konkrétní metody – PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Portfolio matice BCG a GM-TREND.

Metody budou zevrubně objasněny v následujících podkapitolách, a poté budou v následující části zpracovány na konkrétní obchodní závod – Hotel XY.

### 2.3.1 PEST analýza

Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, přičemž v každé z těchto skupin je řada faktorů tohoto okolí, ovlivňujících různou měrou firmu. Jednotlivé faktory a jejich důležitost se může lišit v různých odvětvích, pro různé firmy i pro různé situace.

**1) Politické a legislativní faktory** – faktory, představující pro firmy ohrožení, ale současně i významné příležitosti. Autorka Sedláčková (2006) do této skupiny řadí stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v Evropské unii, apod. Zahraniční autoři Bensoussan a Fleisher (2013) přidávají veřejné mínění, politiku různých politických stran a přítomnost zákonů, schopnost ovlivňovat politické rozhodnutí, podstatu moci a rozhodovacích struktur, aj.



**2) Ekonomické faktory** – vyplývají z ekonomické podstaty a zároveň ze základních směrů ekonomického rozvoje. Faktory, jež jsou charakterizovány současným stavem ekonomiky. Sedláčková uvádí například míru ekonomického růstu, míru inflace, úrokovou míru, směnný kurz či daňovou politiku. Všechny tyto faktory mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů firmy. Bensoussan a Fleisher (2013) připojují tempo růstu hrubého domácího produktu, platební bilanci, rezervy, apod.

**3) Sociální a demografické faktory** - odrážejí vlivy spojené s postoji a zároveň životem obyvatelstva a jeho strukturou. Patří zde kulturní, demografické, ekonomické, vzdělávací, náboženské a etické podmínky, ve kterých žijí lidé. Poznání těchto vlivů a trendů vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. Zahraniční autoři Bensoussan a Fleisher (2013) tyto vlivy upřesňují na ideologické charakteristiky organizací, příjmové propasti mezi populací – sociální třídy občanů, kulturní zázemí, narození a úmrtí, apod.

**4) Technologické faktory** – technický a technologický rozvoj probíhající v okolí firmy donutí k inovační činnosti a vyhnutí zaostalosti. Úspěšné předvídání spočívá v přesném předvídání budoucích pravděpodobných vlivů a schopností. Pro zjištění těchto faktorů je nutné ve firmě provést souhrnnou analýzu vlivů technických a technologických změn jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad autoři Bensoussan a Fleisher (2013) uvádějí patenty, rozpočty na výzkum a vývoj, počet vysokých škol a univerzit v daném regionu, klastry, apod. (Sedláčková 2006 a Bensoussan, Fleisher, 2013).

Shrnutí některých příkladu ze čtyř základních faktorů PEST analýzy je uvedeno v tabulce 2.2.

**Tab. 2.2 Přehled vlivů makrookolí**

| <b>Politicko-legislativní faktory</b>   | <b>Sociální a demografické faktory</b> |
|---|--|
| Antimonopolní zákony                    | Demografický vývoj populace            |
| Ochrana životního prostředí             | Změna životního stylu                  |
| Ochrana spotřebitele                    | Mobilita                               |
| Daňová politika                         | Úroveň vzdělání                        |
| Regulace v oblasti zahraničního obchodu | Přístup k práci a volnému času         |
| Pracovní právo, politická stabilita     |  |
| <b>Ekonomické faktory</b>               | <b>Technologické faktory</b>           |
| Trendy HDP, devizové trhy               | Vládní podpora výzkumu a vývoje        |
| Vývoj ceny energií                      | Celkový stav technologie               |
| Kupní síla                              | Nové objevy                            |
| Úrokové míry, inflace                   | Změna technologie                      |
| Hospodářské cykly                       | Rychlost zastarávání                   |
| Nezaměstnanost, průměrná mzda           |  |

*Zdroj: Sedláčková, 2006 (upraveno)*

### 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Autoři Vochozka, Mulač (2012) definují Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil jako konkurenční strategii zahrnující strukturální analýzu prostředí. Jde o pět hlavních sil, určujících chování konkurentů.

Tento model vypracoval profesor Michael Porter, který identifikoval pět vlivných sil, a to současné konkurenty, potencionální (nové) konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Cílem tohoto modelu je především pochopit podstatu konkurenčního prostředí pro jednotlivé odvětví, najít vhodné postavení pro obranu, či využít konkurenční síly, a vytvořit dostačující informační základnu pro rozhodnutí o tvorbě budoucí konkurenční výhody daného podniku (VŠEM, 2011). Porterův model pěti konkurenčních sil je vystihnout na obrázku 2.6.

*„Rizika vstupu potenciálních konkurentů - vysoká kapitálová a technologická náročnost, legislativa,*

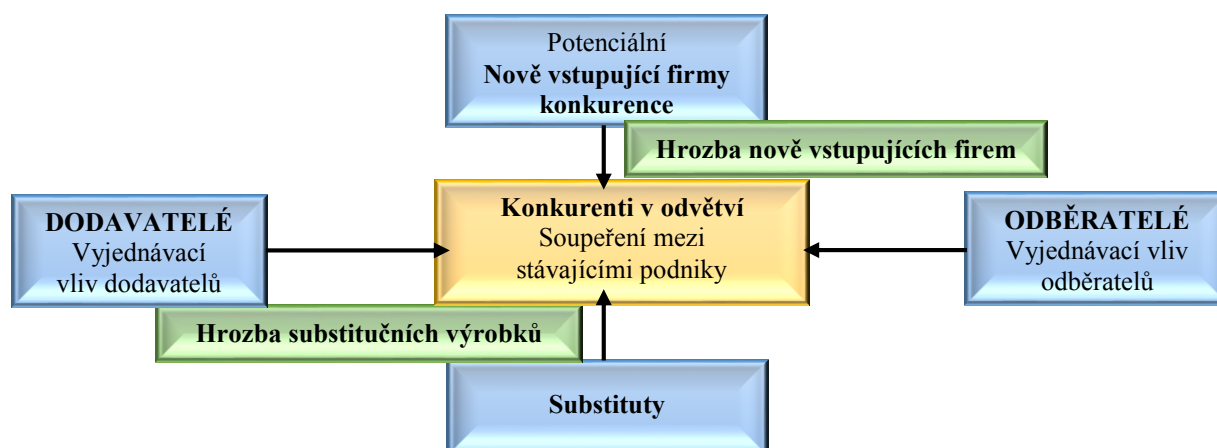
*rivalita mezi stávajícími podniky - míra koncentrace konkurentů, rychlost růstu trhu, úroveň nákladů na opuštění odvětví,*

*vyjednávací síla kupujících - koncentrace kupujících, absolutní cenová úroveň našeho produktu – u drahých výrobků bude zákazník ochotnější hledat nejlacinějšího dodavatele,*

*vyjednávací síla dodavatelů - úroveň nákladů na změnu dodavatele, nezákonné dodavatelské pooly, konkurenční úroveň mezi dodavateli,*

*hrozby substitučních konkurentů - míra substituce našeho produktu produktem jiným, avšak s podobnými vlastnostmi.“ (Vochozka, Mulač, 2012, str. 345).*

**Obr. 2.6 Porterův model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Nývtová, Marinič, 2010 (upraveno)

Cílem tohoto modelu je umožnit srozumitelně pochopit síly, které v daném prostředí působí, identifikovat, které z těchto sil mají pro podnik největší význam (z hlediska jeho budoucího vývoje). Síly mohou být strategickými rozhodnutími managementu firmy ovlivněny. Chce-li podnik dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to zapotřebí, a je to jen trochu možné, pak změnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006).

### 2.3.3 Portfolio matice BCG

Autor Mallya (2007) uvádí, že pokud firma zná dobře svoji pozici, může se snadněji zabývat otázkou, jak by se mohla do budoucnosti změnit. Vedení si může udělat představu o tom, jak se v případě určité aktivity změní postavení dané firmy na trhu. To může následně podnítit tvorbu nových nápadů. Analýza portfolia usnadňuje strategické myšlení - myšlení zaměřené do budoucna. Zároveň je tato analýza také prostředkem komunikace, jejímž prostřednictvím lze dobře sdělovat některé strategické otázky dalším osobám ve firmě, které se na strategickém plánování podílí. Význam těchto analýz spočívá v umožnění náhledu na postavení firmy na určitém trhu. Jde tzv. o diagnózu vlastního postavení na trhu. Ve vyhodnocování obchodních jednotek a v rozdělování zdrojů mezi tyto jednotky se vrcholoví manažeři pokouší řídit na základě portfolia. Existuje mnoho modelů analýzy portfolia, jednou z nich je matice BCG (Mallya, 2007).

Autoři Váchal a Vochozka (2013) uvádí, že analýza portfolia je diagnostická metoda, která se používá především pro analýzu podniku s diverzifikovanou strukturou svých činností. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky, a to v pravidelných intervalech, nebo když se struktura portfolia změní.

**Portfoliová analýza je komplexní proces složený z osmi kroků:**

- 1) *„Vytvoření matice portfolia,*
- 2) *zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia,*
- 3) *ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu,*
- 4) *hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení,*
- 5) *určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií investičních priorit,*
- 6) *porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti a odvětví s následným roztríděním investičních priorit,*

- 7) *kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia,*  
8) *zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.*“ (Váchal, Vochozka, 2013, str. 422).

Nejznámější technikou evaluace portfolia společnosti či firmy je matice BCG. Matici BCG vyvinula společnost Boston Consulting Group. Společnost založila tento model portfolio analýzy na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory považuje BCG za stěžejní faktory strategické úspěšnosti.

Matice BCG má dvě osy. Na horizontální ose je zaznamenán relativní tržní podíl - RTP. Podíl, jenž je poměrem tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v celém odvětví. Poměr, který vypovídá zejména o schopnosti firmy konkurovat na daných trzích. Na vertikální osu je zaznamenáván skutečný nebo potenciální růst trhu za určité období – tempo růstu trhu – TRT. Je poměrem velikosti trhu v aktuálním roce a velikosti trhu v předcházejícím roce, celé je to následně vyděleno opět velikostí trhu v předcházejícím roce. TRT je vyjádřeno v procentech, proto je nutné výsledek vynásobit 100. Toto tempo je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů, kdy vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu, a růst trhu znamená vyšší tržby. Zároveň toto tempo vyjadřuje životaschopnost jednotlivých tržních segmentů.

Vertikální osa je členěna na dva díly od 0 do 20 % růstu. Mezníkem mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je hodnota na stupnici 10 %. Tempo růstu trhu může nabývat i záporných hodnot, obvykle od 0 do – 5. Horizontální osa, na níž bývá sledován relativní tržní podíl je opatřena logaritmickou stupnicí Zleva je ohraničen hodnotou 10, která značí, že sledovaná podnikatelská jednotka má 10x vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava je osa ohraničena hodnotou 0,1, která představuje 10 % relativní tržní podíl. V praxi je obvyklé, že hodnota tohoto relativního tržního podílu nedosahuje ani 10 %, přesto je tato hodnota hraničním bodem, pro který ještě má smysl aplikovat portfolio analýzu, neboť menší relativní tržní podíl neumožní firmě ani přes mohutné investice získat dostatečné zkušenosti k dosažení srovnávací výhody „včas“. Srovnávací výhoda „včas“ neboli komparativní výhoda umožňuje firmě docílit požadovaného snížení nákladů, ale v době, kdy tohoto snížení dosáhne, už nejspíš bude daný produkt ve fázi úpadku svého životního cyklu. Požadovaný výsledek tak nebude užitečný. Středová hodnota osy je hodnota jedna. Tato označuje, že relativní podíl

společnosti a největšího konkurenta v odvětví jsou vyrovnané. Hodnota je zároveň i dělicím bodem pro odlišení nízkého a vysokého relativního tržního podílu.

Sledovaná podnikatelská jednotka se podle růstu trhu a zároveň relativního tržního podílu umísťuje ve formě kruhu do výsledné matice. Kruh vyjadřuje také i objem prodeje s celkovým obratem firmy, a do jisté míry i pro cash-flow.

Vzorce pro výpočet tempa růstu trhu a relativního tržního podílu jsou následující.

$$\text{TEMPO RŮSTU TRHU} = \frac{VT_N - VT_{N-1}}{VT_{N-1}} \cdot 100 \quad (3.1)$$

$$\text{RELATIVNÍ TRŽNÍ PODÍL} = \frac{TP_A}{TP_B} \quad (3.2)$$

Je zde předpoklad, že každá sledovaná podnikatelská jednotka najde své místo v jednom ze čtyř specifických kvadrantů matice, kterými jsou „dojné (peněžní) krávy“ – cash cows; „hvězdy“ – stars; „psi“ – dogs a „otazníky – question marks. Tyto kvadranty jsou založeny na množství prostředků, které pro firmu vytvářejí, anebo které od firmy požadují. Pokud dojde k zápornému tempu růstu, jedná se o kvadrant „bídící psi“ – poor dogs (vyšší relativní tržní podíl) a „odpadkový koš“ – waste basket (nižší relativní tržní podíl) (Jakubíková, 2013).

- **dojné (peněžní krávy) – cash cows - pomalu rostoucí trh a vysoký tržní podíl.** To nejlepší co společnost ve svém portfoliu může mít. Tyto výrobky či služby nevyžadují investice do inovací, vyžadují investice jen do udržení svého vysokého tržního podílu. Je pravděpodobné, že tržby z těchto výrobků či služeb příliš neporostou, naopak spíše budou klesat, ale za cenu toho, že pro jejich zajištění nebude muset společnost příliš mnoho dělat,

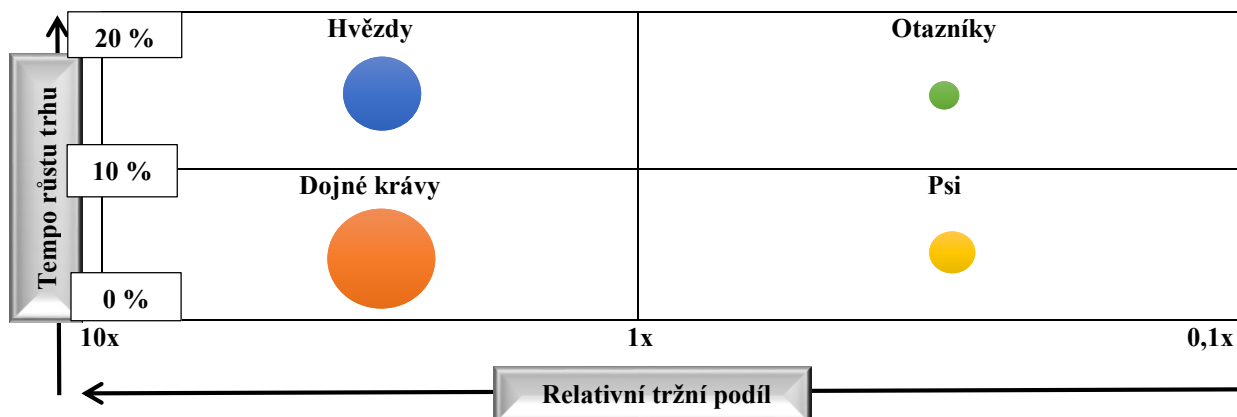
- **hvězdy – stars – rychle rostoucí trh a vysoký tržní podíl,** výrobky či služby, které si zaslouží největší pozornost společnosti. I bez přičinění společnosti se budou tržby z těchto výrobků či služeb ještě nějakou dobu zvyšovat, protože samotný trh roste rychle. Podíl na trhu společnosti se však pravděpodobně zmenší, protože na něj vstoupí konkurence, která si mezitím všimne, že trh porostl rychleji a těm společnostem, které na daném trhu již jsou, se daří,

- **psi – dogs – pomalu rostoucí trh a malý tržní podíl.** Služby a výrobky, které jsou obvykle výplodem špatných manažerských rozhodnutí, nebo výsledkem špatně obhospodařovaných dojných krav,

- **otazníky – question marks – rychle rostoucí trh a malý podíl** – z těchto výrobků či služeb se může v konečném důsledku stát hvězda, dojná kráva nebo i pes, proto otazník. (BUSINESSVIZE, 2011).

Obrázek 2.7 znázorňuje BCG matici, včetně jejich kvadrantů a os.

Obr. 2.7 BCG matice



Zdroj: Jakubíková, 2013 (upraveno)

#### Přednosti portfolio matice BCG:

- „jednoduchý, široce používaný analytický nástroj,
- pokus o vysvětlení vzájemných souvislostí mezi relativním tržním podílem, růstem trhu a hotovými penězi,
- odhad postavení každé ze zkoumaných podnikatelských jednotek vzhledem k relativnímu tržnímu podílu a růstu trhu odvětví,
- možnost předvídat, které podnikatelské jednotky budou produkovat hotové peněžní prostředky v budoucím časovém období.“ (Jakubíková, 2013, str. 139).

#### Nedostatky matice BCG:

- při strategickém rozhodování hraje jednu z dominantních rolí reakce konkurence, která v matici BCG není podchycena. Zároveň matice BCG neposkytuje informace o zisku a nákladech SBU,
- vliv na finanční toky je vyjádřen pouze dvěma globálními faktory,
- model matice BCG není dynamický, neboť se předpokládá určitý podíl na trhu, určité tempo růstu či objemy prodeje. (Aby model byl dynamický, musely by být do modelu dosazeny predikované informace),
- získávání informací nutných pro sestavení matice BCG je náročné.

## Životní cyklus podnikatelských jednotek

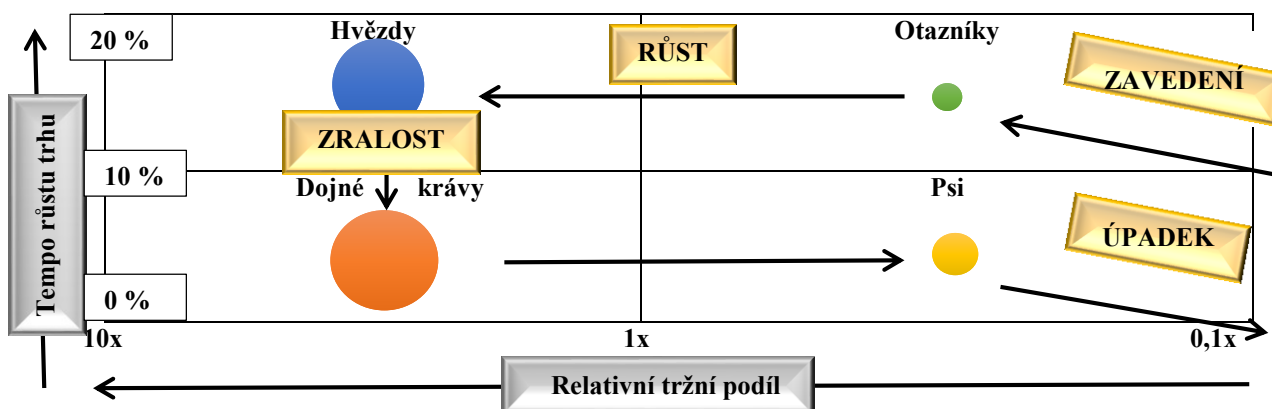
Autorka Jakubíková (2013) uvádí, že v souvislosti s posuzováním postavení jednotlivých strategických jednotek v budoucnu je nutné zahrnout do těchto úvah i životní cyklus daných jednotek, přičemž každá podnikatelská jednotka začíná svou životní dráhu převážně v pozici otazníku. Následně se pohybuje proti směru hodinových ručiček od otazníků ke hvězdě, k dojně krávě a zpravidla končí v pozici psa (Jakubíková, 2013).

- **Dojné krávy – cash cow** - dojné krávy jsou na samém vrcholu. Společnosti se snaží výrobku či služby v tomto stádiu udržet při životě třeba tím, že je exportují na nové trhy,

- **hvězdy – stars** – nové výrobky či služby s inovací na začátku svého životního cyklu. Pro výrobek či službu s označením hvězdy je nutno dosavadní výrobek či službu inovovat. Bohužel nestačí investovat do marketingu nebo do vývoje. Hvězdu může mít jen ta společnost, která přichází s něčím úplně novým nebo umí nově pojmout starý výrobek či službu,

- **psi – dogs** – ideálně by psi měli být výrobky či služby na konci svého životního cyklu. U těchto výrobků či služeb roste trh pomalu, což není až takový problém. Mnoho trhů, které delší dobu, například roky vůbec nerostou, jsou stále zajímavé (většinou toto nastává ve státem regulované oblasti). Větším problémem je, když na takovémto trhu má společnost příliš malý podíl. Obecně je uváděno, že psi jsou jednoznačně výrobky či služby na okamžitý „odstřel“. V praxi to však může vypadat jinak. Výjimka potvrzuje pravidlo, typickou výjimkou psů může být výrobek či služba, která společnosti (firmě) sice nevydělává peníze, zato přináší propagaci, dobré renomé společnosti, atd. Psem však může být obecně jakýkoliv nový výrobek či služba, který na daném trhu příliš neroste. Není tedy pravdou, že firma by se každého výrobku či služby – psa měla okamžitě zbavovat (BUSINESSVIZE, 2011).

Obr. 2.8 Vztah životního cyklu produktů a bostonské matice



Zdroj: Jakubíková, 2013 (upraveno)

Životní cyklus výrobků je zaznamenán na předchozím obrázku 2.8.

#### 2.3.4 GM-TREND

GM-TREND je diagnózou podnikatelského potenciálu. Diagnostická technika, shrnuta do několika základních kroků, jež je odvozena od operačního výzkumu a hodnotového inženýrství. Daná technika byla vyvinuta poradenskou společností GM-TREND, s jejímž svolením byla dále rozpracována Zdeňkem Mikolášem a Ladislavem Ludvíkem na Ekonomické fakultě Vysoké školy Báňské v Ostravě. Nadále pak byla zdokonalována a aplikována v rámci výuky i v praktických aplikacích studenty této fakulty.

Prvním krokem je **pyramidální dekompozice podnikatelských potenciálů (funkcí) firmy** - analýza daných funkcí konkrétní firmy musí respektovat následující požadavky:

*a) „vymezení funkce (potenciálu) musí být vždy konkrétní a bez rozporů – funkci je zapotřebí vyjádřit jak vnitřními (v rámci systému), tak vnějšími (v rámci okolí systému) vzájemně nezávislými charakteristikami v minimálním počtu 5 (maximálně 10),*

*b) vrcholovou skupinu funkcí (potenciálů) firmy označujeme jako hlavní (nadřazené) funkce a od nich odvozenou (podřazenou) vrstvu funkcí označujeme jako funkce základní (hlavní funkce nutno vždy rozčlenit na funkce základní, jinak by dekompozice potenciálů byla pochybná a nereálná),*

*c) podrobně se postupuje do hloubky při dovozování funkcí nižších řádů a zpracovávají se lokální diagnózy (hloubky dekompozice jednotlivých větví bývá obvykle různá).“ (Mikoláš a kolektiv, 2011, str. 252).*

Po dekompozici podnikatelských potenciálů firmy vznikne hierarchický strom potenciálů neboli pyramida funkcí, která vyrůstá z hlavních funkcí a končí vždy na elementární úrovni. Tuto funkci již není účelné dále dekomponovat. Funkce má cca pět až deset charakteristik, přičemž každá nadřazená funkce by měla obsahovat tři až sedm funkcí podřazených. Existují i funkce, které není možno zařadit do pyramidy funkcí, neboť jsou funkcemi cizorodými. Je nutné podrobit je detailní lokální diagnóze, a poté stanovit míru jejich dopadu na existenci firmy. Dopad je vždy negativní a znamená pro firmu ohrožení či oslabení. Produktivní firmy mají obvykle jednu hlavní funkci.

Druhým krokem je **bodové ohodnocení pyramidální struktury** – algoritmus syntetického bodového ohodnocení neboli syntézy podnikatelských potenciálů (funkcí) spočívá v následujících krocích:

*a) „označení úrovní funkcí – postupuje se od elementární úrovně ( $i=0$ ) postupně až k funkcím hlavním ( $i=1,2,3,\dots,H$ ),*



**b) bodové ohodnocení charakteristik funkcí potenciálů:**

- diagnostickou syntézu začínáme provádět na úrovni „nejnižší“ nadřazené funkce ( $i=1$ ) každé větve stromu funkcí – nejdříve musíme vybrat z palety funkcí podřazených ( $i=0$ ) příslušejících nadřazené funkci všechny podstatné charakteristiky a přiřadíme je k funkci nadřazené ( $i=1$ ) jako silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy „nesené“ onou nadřazenou funkcí – v každé „kvalitativní“ skupině (např. „silné stránky“) musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika (maximálně 4), tedy cca 4 až 16 charakteristik nadřazené funkce ( $i=1$ ) celkem,

- charakteristikám, které nebyly vybrány z úrovně  $i=0$  jako podstatné, přiřadíme bodovou hodnotu „nula“ (tedy  $BSA_{i=0}=0$ ),

- charakteristiky vybrané v syntetické fázi jako podstatné na úrovni  $i=0$  pro úroveň  $i=1$  oceníme v jednotlivých „kvalitativních“ skupinách (silné stránky atd.) sestupně body podle významu (míry potenciálu), tzn. 1. pořadí = 4 body, druhé = 3 body, třetí = 2 a čtvrté = 1 bod, resp.  $BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$ ,

- v rámci synkrézy, „nehomogenní“ syntézy ocenění charakteristik potenciálu na úrovni  $i=1$  vybereme v druhém stupni selekce (synkrézy) charakteristiky (vybrané v předchozí syntetické fázi a mající bodové ohodnocení potenciálu  $BSY_{i=1}$  bez ohledu na to, ze které „kvalitativní“ skupiny byly vybrány (kupř. silná stránka, příležitost apod.) – vyberou se pouze 4 charakteristiky (ze 4 až 16 charakteristik z předchozího kroku) a uspořádají se podle významu (míry potenciálu) v sestupném pořadí od jedné do čtyř – takto uspořádané funkční charakteristiky oceníme body  $BSK_{i=1}=8, 7, 6, 5$ , resp. obecně napsáno  $BSK_{i=1} = 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$ ,

- na dalších nadřazených úrovních ( $i=2, 3$  atd.) hierarchického stromu je postup obdobný, přičemž bodové ohodnocení charakteristik funkcí (míra potenciálu) pro  $i \geq 1$  je  $BSK_i = (2^i - 1) * 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$ , přičemž současně platí pro  $i = 1$  a  $i > BSY_{i=i+1} = \max(BSK_i) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$ , avšak  $BSK_i = BSA_i = 0$  (kde \* označuje každou elementární funkci v různých větvích hierarchického stromu a  $\max(BSK_i)$  se rovná maximu ze všech  $BSK_i$  na příslušné dekompoziční úrovni (hladině)).“ (Mikoláš a kolektiv, 2011, str. 252, 253).

Metoda GM-TREND zahrnuje další kroky. Například přeměnu funkčně orientovaného hierarchického stromu potenciálů do jeho procesní podoby. Potenciály firmy jsou hierarchicky bodově oceněné a jsou rozděleny do kvalitativních skupin na slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení. Dle celkového bodového potenciálu jsou ve skupinách seřazeny. Dalším navazujícím krokem je vztahová analýza, která probíhá mezi jednotlivými potenciály v horizontální (nezávislé) rovině. Nalezené vztahy jsou zapsány do incidenční

tabulky a z těchto vztahů je poté provedená kauzální analýza, v níž je stanovena orientace interakcí daného potenciálu. Na základě této tabulky je sestaven síťový diagram, v němž jsou řešeny dvě úlohy. Jako první je v síti hledán řetězec s nejvyšší vahou, přičemž jde o součet všech absolutních měr potenciálů v daném řetězci. Poté je hledán řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem – součet měr všech potenciálů v řetězci, kdy příležitostem a silným stránkám je přiřazováno kladné znaménko + a ohrožením a slabým stránkám záporné znaménko –. Předposledním krokem je vymezení výchozích, uzlových, koncových, rozvojových a obranných potenciálů řetězců sítě. V uzlových potenciálech se řetězce kříží, v rozvojových je převaha kladných potenciálů a v obranných je naopak převaha záporných potenciálů. Posledním krokem metody GM-TREND jsou návody k využití potenciálu, doporučení či postupy, případné komentáře k poznatkům a terapii. Jelikož se diagnóza potenciálu provádí za současného stavu, je možné ji rozvinout do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy (Mikoláš a kolektiv, 2011).

Z dostupných výsledků je poté zapotřebí prověřit dynamiku potenciálu podniku. Pro výpočet potenciálu je nutné vypočítat hodnoty VSP, tedy vektorové silové pole, která znázorňuje součet všech hodnot výsledných potenciálů v relativních hodnotách. GVSP neboli globální váhy silového pole, což je součet všech hodnot, avšak v absolutních hodnotách. A následně hodnotu ROSP relativní orientaci silového pole, která je poměrem VSP a GVSP (PC) v daném roce. Aby byla zajištěna dynamika potenciálu, musí být poměr v hodnotě ROSP větší než 1. Celá podmínka dynamiky potenciálu je uvedena v následujícím vzorci (3.3).

$$SP = \left[ 2 - \left( \frac{SP_0}{PC} \right) \right], kde KPC_1 > \left[ 2 - \left( \frac{SP_0}{PC} \right) \right] \quad (3.3)$$

V této kapitole byly objasněny základní pojmy týkající se strategické analýzy a zároveň byly objasněny metody, jež budou konkrétně použity v další části diplomové práce. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG matici a GM-TREND.

Následující kapitola diplomové práce bude zaměřena na strategickou analýzu konkrétního podniku v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, přičemž budou využity poznatky od českých a zahraničních autorů z teoreticko-metodologické části této diplomové práce.

### 3. STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU V OBLASTI UBYTOVACÍCH A STRAVOVACÍCH SLUŽEB

Třetí část diplomové práce bude současně částí aplikačně-ověřovací, ve které bude zpracována konkrétní strategická analýza pro hotel. Jelikož si vedení hotelu nepřeje, aby konkrétní hotel byl v diplomové práci jmenován, bude autorka diplomové práce hotel nazývat Hotel XY.

#### 3.1 Charakteristika hotelu

Rodinný rekonstruovaný hotel se nachází v secesní budově s lukrativním umístěním přímo v centru Ostravy. Hotel nabízí ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích, které jsou rozděleny do pěti kategorií tak, aby si každý klient či zákazník mohl vybrat podle svých možností a nároků. Mimo ubytovacích služeb je v hotelu možnost odpočinku ve vlastním wellnessu, návštěva kadeřnického salónu přímo v prostorách hotelu. Také je zde možnost pronajmout si školící místnosti či pořádat oslavy, večírky a svatby. Nově nedávno hotel otevřel svou vlastní cukrárnu, která prezentuje nejen cukrářské, ale také pekařské produkty přímo z vlastní výroby hotelu. V hotelu je zaměstnáno 44 zaměstnanců (HOTEL XY, 2015).

Obsazenost hotelu v roce 2014 byla 68 % a v roce 2015 se zvýšila na 72 %, přičemž údaje jsou uváděny za 12 měsíců. Od roku 2012 obsazenost hotelu postupně narůstá. Obsazenost hotelu tvoří z 50 % návštěvníci české národnosti a z 50 % cizinci. Z cizinců převažují Poláci, Slováci, Italové, Němci a hosté z ruský hovořících zemí. Tyto informace byly zjištěny od manažerky hotelu.

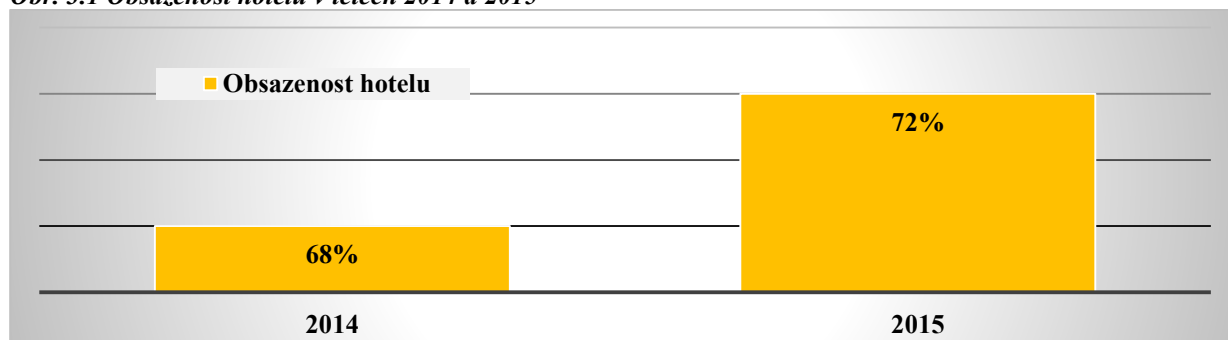
**Tab. 3.1 Obsazenost hotelu v letech 2014 a 2015**

| Rok        | 2014 | 2015 |
|------------|------|------|
| Obsazenost | 68 % | 72 % |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Údaje obsazenosti hotelu jsou pro lepší přehlednost uvedeny v předešlé tabulce 3.1 a zároveň na následujícím obrázku 3.1.

**Obr. 3.1 Obsazenost hotelu v letech 2014 a 2015**



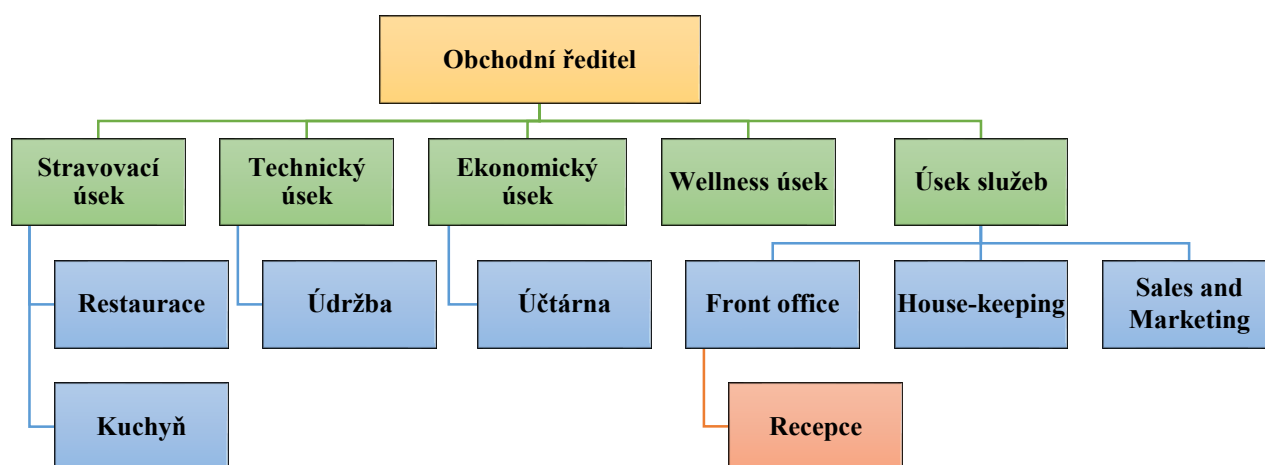
*Zdroj: vlastní zpracování*

Hotel není akciovou společností ani společností s ručením omezeným, ale je vlastněn na základě živnostenského oprávnění. Samotný hotel je vlastněn soukromou osobou a restaurace a závodní stravování jinou soukromou osobou. Přičemž mezi těmito osobami jde o otce se synem. Jde o konglomerát potenciálů.

### 3.2 Organizační struktura

Hotel XY nemá ve svých předpisech a směrnicích uvedenu organizační strukturu. Pro budoucí potřeby hotelu autorka diplomové práce po konzultaci s manažerkou hotelu vytvořila níže uvedenou strukturu předmětného hotelu. Návrh organizační struktury hotelu je zpracován na následujícím obrázku 3.1.

**Obr. 3.2 Návrh organizační struktury Hotelu XY**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Autorka diplomové práce navrhuje organizační strukturu předmětného hotelu o čtyřech úrovních. Na nejvyšší úrovni je obchodní ředitel, pod nějž se řadí pět úseků, a to stravovací, technický, ekonomický, wellness a úsek služeb. Každý z těchto úseků kromě

wellnessu je dále členěn na jednu až tři úrovně, které se k danému úseku vztahují. U stravovacího úseku je to restaurace a kuchyň; u technického úseku je další úrovní údržba; u ekonomického úseku účtárna a v úseku služeb je to front office, housekeeping a sales and marketing. Jediný front office má navíc čtvrtou úroveň – recepci.

### 3.3 Služby a vybavení hotelu

Hotel nabízí doplňkové služby pro své klienty, přičemž některé z nich jsou zpoplatněné, a jiné jsou pro klienty zdarma. Vybavení a umístění pokojů je rozdílné v závislosti na zvolené kategorii.

#### Služby

Kromě ubytovacích služeb, které jsou možné včetně zvířat, vlastního parkoviště, wellnessu a kadeřnického salónu nabízí hotel další služby. Např. drobný prodej přímo na recepci hotelu, praní a žehlení prádla, úschovnu zavazadel, wi-fi připojení a zapůjčení knih, buzení telefonem či úschovu cenností v hotelovém trezoru. Snídaně je podávána formou švédských stolů v secesní restauraci hotelu. V portfoliu služeb hotel je možnost nákupu cukrovinek a koláčů přímo z cukrárenské výroby hotelu.

#### Vybavení pokojů

Pokoje jsou rozděleny do pěti kategorií – Standard room, Economy room, Family room, Studio a Tourist room.

**Standard room** – jedno, dvou a třílůžkové pokoje vybavené vlastním sociálním zařízením, vanou či sprchovým koutem a toaletou. Pokoje mají kabelovou televizi, internetové připojení, telefon a minibar, přičemž jsou rozděleny do kuřácké a nekuřácké části hotelu.

**Economy room** – jedno a dvoulůžkové pokoje, nacházející se v podkroví hotelu, jež jsou menších rozměrů. Vybavenost je však stejná jako u kategorie Standard room.

**Family room** – dvoulůžkové pokoje s přistýlkou, popřípadě dětskou postýlkou pro dvě dospělé osoby a 2 děti. V této kategorii jsou pokoje izolovány od ostatních standardních hotelových pokojů. Pokoje jsou vybaveny stejným zařízením jako v předchozích kategoriích s tím, že je zde navíc kuchyňský kout s příslušenstvím a dětský koutek.

**Studio** – dvoulůžkový pokoj vybavený manželskou postelí, popřípadě dětskou postýlkou. Pokoje mají kuchyňský kout a stejné vybavení jako ostatní kategorie. Zároveň jsou izolovány od ostatních pokojů v hotelu.

**Tourist room** – jedno a dvoulůžkové pokoje, které mají společnou koupelnu a wc. Vzájemně tvoří bytovou jednotku, ve které je možno ubytovat maximálně 5 osob najednou. Pokoje mají televizi, internet a plně vybavenou kuchyň (HOTEL XY, 2015).

### **3.4 Analýza okolí**

Podkapitola třetí části diplomové práce, v níž budou provedeny tři analýzy – analýzy vlivu makrookolí, analýza mikrookolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností. V těchto analýzách budou aplikovány metody – PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a Portfolio matice BCG. Čtvrtou podkapitolou této části bude metoda GM-TREND, jež bude aplikována samostatně.

#### **3.4.1 Analýza vlivu makrookolí**

Pro analýzu vlivu makrookolí autorka diplomové práce zvolila PEST analýzu, jež zahrnuje všechny čtyři klíčové součásti makrookolí. V jednotlivých částech následující PEST analýzy jsou shrnuty nejdůležitější faktory. Faktory doplňující PEST analýzu tvoří přílohu č. 3 této diplomové práce.

#### **PEST analýza**

Název PEST analýzy je odvozen z počátečních písmen anglických slov daných faktorů. Politicko-legislativní faktory – P (political), ekonomické faktory – E (economic), sociální faktory – S (social) a technologické faktory – T (technological).

#### **Politické-legislativní faktory**

Antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, daňová politika, pracovní právo, ochrana spotřebitele či politická stabilita. Tyto a jiné faktory patří mezi politicko-legislativní faktory PEST analýzy.

Autorka práce zařadila do politicko-legislativních faktorů vládu České republiky a její změny od roku 2014. Dále také zákony, vyhlášky a nařízení, které je nezbytné dodržovat pro provoz hotelu.

#### **Vláda České republiky**

Jedním z největších problémů politické situace v České republice je poměrně časté střídání vlády ČR. Vláda je nejvyšším orgánem výkonné moci v zemi. Od roku 1993 dosud se vystříдалo 12 vlád a nyní od ledna roku 2014 dosud působí třináctá vláda Bohuslava Sobotky. Vláda je jmenována do funkce prezidentem republiky nejčastěji podle výsledku

voleb a jejich vítězů, není to však jeho povinností. Vláda Bohuslava Sobotky byla jmenována stávajícím prezidentem České republiky Milošem Zemanem. Koalici v této vládě tvoří politické strany ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL, naopak opozici KSČM, TOP 09, ODS a Úsvit. Prvním místopředsedou této vlády je Andrej Babiš, místopředsedou Pavel Bělobrádek. Před vládou Bohuslava Sobotky byla u moci vláda Jiřího Rusnoka, a to od června 2013 do ledna 2014. V srpnu 2013 však tato vláda podala demisi, neboť ji nebyla vyslovena důvěra. Před vládou Jiřího Rusnoka byla u moci vláda Petra Nečase od června 2010 do července 2013, v demisi od června do července 2013, kvůli kauze „Nagyová“ (VLÁDA, 2016).

Při provozování hotelu je nutné dodržovat nejen zákony platící v České republice, ale současně i zákony platné pro Evropskou unii, neboť Česká republika je členem této unie. Provoz hotelu bez dodržování zákonů není možný.

Zákony se týkají daňové problematiky, účetnictví, pracovního práva, ale také obchodního práva či hygieny. Viz níže.

#### **Zákony a vyhlášky**

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby.

#### **Nařízení**

- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin,

- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin živočišného původu,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1831/2003, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami.

### **Ekonomické faktory**

Do těchto faktorů je možné zařadit trendy HDP neboli hrubého domácího produktu, devizové trhy, vývoj ceny energií, kupní sílu, úrokové míry a inflaci, hospodářské cykly, nezaměstnanost či průměrnou mzdu.

Mezi ekonomické faktory autorka práce zvolila cestovních ruch, daň z příjmů pro fyzické i právnické osoby, daň z přidané hodnoty a minimální mzdu.

### **Cestovní ruch**

Tvořil v roce 2014 necelá 3 % HDP, přičemž ukazatel HDP je používán pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Ukazatel HDP je vyjádřením celkové peněžní hodnoty statků a služby nově vytvořených na určitém území v daném období. Cestovní ruch je významnou ekonomickou činností na národní i regionální úrovni. V roce 2014 v něm pracovalo celkem 225 000 osob a na území České republiky dosáhla celkové spotřeba vnitřního cestovního ruchu 238 miliard Kč. V meziročním srovnání byl celkový objem výdajů za cestovní ruch vyšší o 1,5 %. Necelých 61 %, tedy 144 mld. Kč tvořil příjezdový cestovní ruch, zbývajících 94 mld. Kč – 39 % generovali tuzemští návštěvníci prostřednictvím domácího cestovního ruchu. Průměrně zahraniční návštěvník utratil 4.880,- Kč, kdežto český návštěvník 1.230,- Kč. Rozdíl mezi výdaji českých a zahraničních turistů je zřejmý, neboť čeští turisté podnikají spíše jednodenní výlety a zároveň tráví volný čas na svých rekreačních zařízeních (ČSÚ, 2016).

### **Daň z příjmů**

Daň z příjmů je rozdělena na daň z příjmů FO – fyzických osob a daň z příjmů PO – právnických osob, kdy tyto daně jsou upraveny zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Daň z příjmů fyzických osob se za posledních 8 let nezměnila co do výše procent.

**Tab. 3.2 Vývoj sazby daně z příjmů FO v období 2008 až 2016**

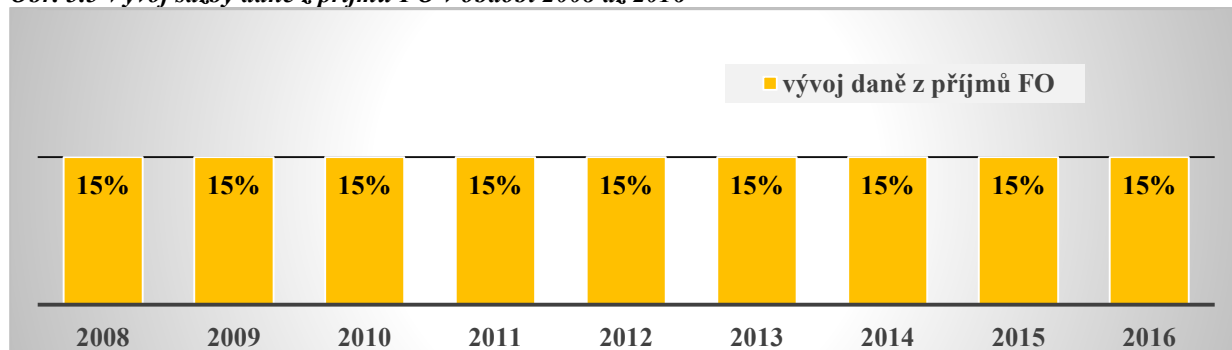
| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Daň | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  | 15%  |

Zdroj: [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz) (upraveno)

Vývoj sazby daně z příjmů FO je uveden výše v tabulce 3.2 a níže na obrázku 3.3.



**Obr. 3.3 Vývoj sazby daně z příjmů FO v období 2008 až 2016**



Zdroj: vlastní zpracování

V letošním roce 2016 a v letech 2015, 2014, 2013, 2012 a 2011 činila daň z příjmů FO 15 % ze základu daně, kdy v těchto letech je základem daně u zaměstnance tzv. superhrubá mzda. Superhrubá mzda se skládá z hrubé mzdy a sociálního a zdravotního pojištění – SP a ZP, které odvádí zaměstnavatel za zaměstnance v celkové výši 34 % (SP = 25 % a ZP = 9 %). V letech 2010 a 2009 byla daň ve výši 15 % ze základu daně. V roce 2008 byla daň 15 % ze základu daně, který byl snížen o nezdanitelnou část základu daně a odčitatelné položky. V předchozích letech byly sazby daně z příjmů fyzických osob děleny podle výše základu daně v tisících korunách. Např. v roce 2007 byly sazby 12 %, 19%, 25 % a 32 %.

Daň z příjmů právnických osob je od roku 2010 stejná ve výši 19 %. Do tohoto roku se sazby v jednotlivých letech snižovaly, pouze v letech 2006 a 2007 zůstaly shodné. Od roku 2004, kdy sazba byla 28 % do letošního roku, kdy je 19 % sazba poklesla celkem o 9 % (ČSÚ, 2016). Následující tabulka 3.3 znázorňuje vývoj daně z příjmů PO v průběhu let.

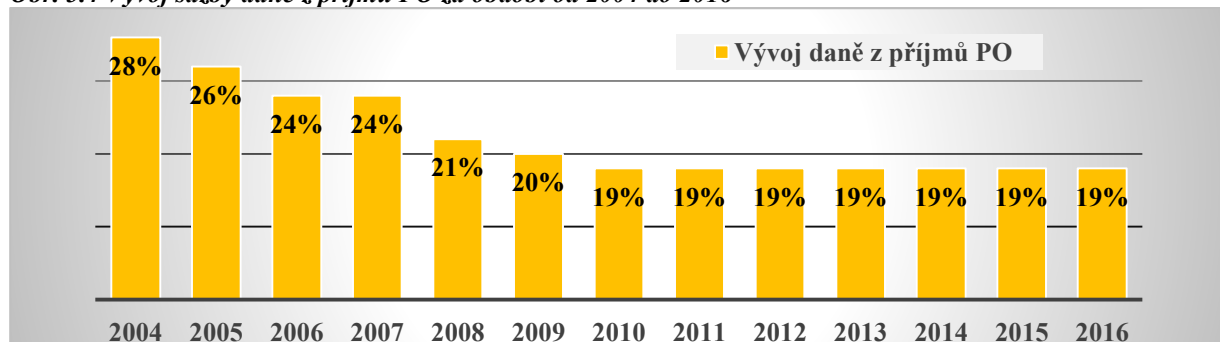
**Tab. 3.3 Vývoj sazby daně z příjmů PO za období 2004 až 2016**

| Rok | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Daň | 28%  | 26%  | 24%  | 24%  | 21%  | 20%  | 19%  | 19%  | 19%  | 19%  | 19%  | 19%  | 19%  |

Zdroj: [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz) (upraveno)

Na obrázku 3.4 jsou znázorněny údaje z tabulky 3.3.

**Obr. 3.4 Vývoj sazby daně z příjmů PO za období od 2004 do 2016**



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože je hotel provozován na základě živnostenského oprávnění, zařadila autorka práce i sazbu daně z příjmu pro právnické osoby, a to z důvodu případného budoucího přechodu hotelu na společnost s ručením omezeným.

### Daň z přidané hodnoty (DPH)

Od 01.01.2015 platí pro Českou republiku tři sazby DPH – základní sazba a dvě sazby snížené. Do tohoto data platily pouze dvě sazby DPH, a to základní a snížená sazba. Do první snížené 15 % sazby patří potraviny a nealkoholické nápoje, městská doprava, vodné, stočné a teplo, časopisy, noviny, vstupy na kulturní akce, stavební práce, tedy práce týkající se bydlení a ubytovací služby. Do roku 2013 patřily do této snížené sazby DPH také dětské pleny, zdravotnické prostředky. Na tyto dvě položky se však nyní vztahuje základní sazba. Do druhé snížené 10 % sazby patří léky, knihy a dětská či kojenecká výživa (MPSV, 2016). V následující tabulce 3.4 jsou uvedeny změny sazby DPH od roku 2010.

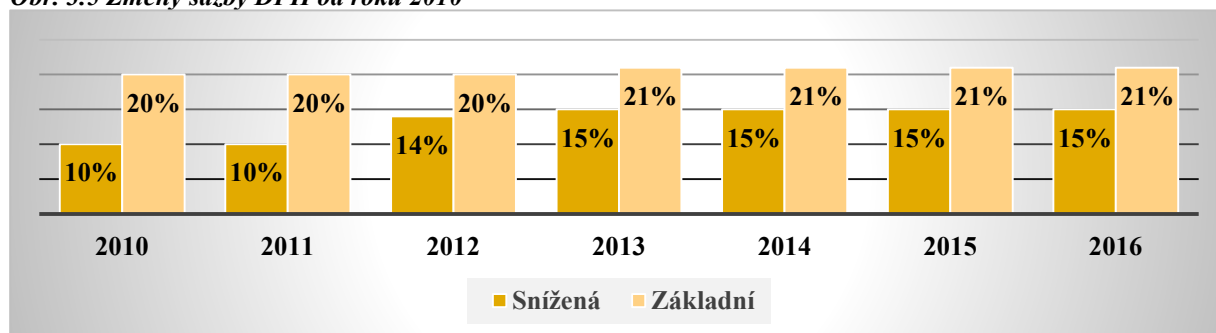
**Tab. 3.4 Změny sazby DPH od roku 2010**

| Období | Sazba daně             |          |
|--------|------------------------|----------|
|        | snížená                | Základní |
| 2016   | První 15 %, Druhá 10 % | 21 %     |
| 2015   | První 15 %, Druhá 10 % | 21 %     |
| 2014   | 15 %                   | 21 %     |
| 2013   | 15 %                   | 21 %     |
| 2012   | 14 %                   | 20 %     |
| 2011   | 10 %                   | 20 %     |
| 2010   | 10 %                   | 20 %     |

Zdroj: [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz) (upraveno)

Tyto změny jsou také uvedeny na obrázku 3.5.

**Obr. 3.5 Změny sazby DPH od roku 2010**



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je hotel plátcem DPH, zvolila autorka diplomové práce tuto sazbu jako nedílnou součást ekonomických faktorů PEST analýzy.

## Minimální mzda

V České republice byla minimální mzda zavedena v roce 1991. Tato mzdová veličina prošla od svého zavedení až do ledna 2016 osmnácti změnami. Změny – základní sazby jsou uvedeny v další tabulce 3.5.

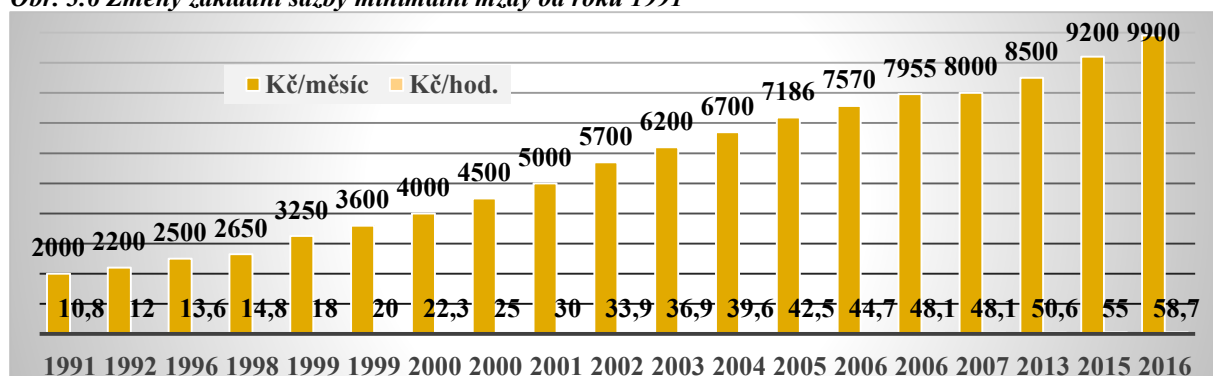
Tab. 3.5 Změny základní sazby minimální mzdy od roku 1991

| Období        | Minimální mzda |                |
|---------------|----------------|----------------|
|               | v Kč za měsíc  | v Kč za hodinu |
| Únor 1991     | 2 000,- Kč     | 10,80,- Kč     |
| Leden 1992    | 2 200,- Kč     | 12,00,- Kč     |
| Leden 1996    | 2 500,- Kč     | 13,60,- Kč     |
| Leden 1998    | 2 650,- Kč     | 14,80,- Kč     |
| Leden 1999    | 3 250,- Kč     | 18,00,- Kč     |
| Červenec 1999 | 3 600,- Kč     | 20,00,- Kč     |
| Leden 2000    | 4 000,- Kč     | 22,30,- Kč     |
| Červenec 2000 | 4 500,- Kč     | 25,00,- Kč     |
| Leden 2001    | 5 000,- Kč     | 30,00,- Kč     |
| Leden 2002    | 5 700,- Kč     | 33,90,- Kč     |
| Leden 2003    | 6 200,- Kč     | 36,90,- Kč     |
| Leden 2004    | 6 700,- Kč     | 39,60,- Kč     |
| Leden 2005    | 7 185,- Kč     | 42,50,- Kč     |
| Leden 2006    | 7 570,- Kč     | 44,70,- Kč     |
| Červenec 2006 | 7 955,- Kč     | 48,10,- Kč     |
| Leden 2007    | 8 000,- Kč     | 48,10,- Kč     |
| Srpen 2013    | 8 500,- Kč     | 50,60,- Kč     |
| Leden 2015    | 9 200,- Kč     | 55,00,- Kč     |
| Leden 2016    | 9 900,- Kč     | 58,70,- Kč     |

Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) (upraveno)

Následující obrázek 3.6 znázorňuje změny základní sazby minimální mzdy od roku 1991.

Obr. 3.6 Změny základní sazby minimální mzdy od roku 1991



Zdroj: vlastní zpracování

Základní sazba minimální mzdy prošla od února roku 1991, kdy byla poprvé stanovena až do ledna letošního roku 18 změnami. Například v únoru roku 1991 činila sazba

2.000,- Kč, v lednu 2016 pak 9.900,- Kč, přičemž tato částka je zároveň i aktuální částkou minimální mzdy. Rozdíl činí 7.900,- Kč za 25 let.

### **Sociální a demografické faktory**

Oblast PEST analýzy, do které patří demografický vývoj populace, změna životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání či přístup k práci a volnému času.

Demografický vývoj populace zasahuje různou měrou všechny státy světa. V České republice se celkový počet obyvatel podle predikce Českého statistického úřadu sníží, přestože projekce očekává mírné zvyšování úrovně plodnosti, zachování kladného salda zahraniční migrace i zlepšování úmrtnostních poměrů. Rychle se měnící demografická situace a prodlužování lidského věku je charakteristická pro současnou společnost.

Střední délka života nebo naděje dožití se prodlužuje. Mnoho lidí změni svůj životní styl, například přepracují svůj jídelníček a zabývají se zdravou stravou. Tato změna životního stylu přispívá k prodlužování lidského věku, ale také například kvalitnější životní prostředí, podpůrná infrastruktura či ekonomika (MPSV, 2016).

Lidé bohužel mají stále méně volného času, neboť jej tráví povětšinou v práci, aby dokázali uživit rodiny, zaplatit své závazky či dluhy. Ztráta volného času se odvíjí zároveň i na poklesu výdajů na ubytovací služby a stravování.

### **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory patří podpora vlády na výdaje výzkumu a vývoje, nové objevy, technologie a její změny, rychlost zastarávání či oblast inovací.

Faktory, jež mají bezesporu na provozování hotelu také vliv, avšak méně výrazný než například ekonomické či sociální faktory. Chce-li hotel udržet „tempo“ s ostatními konkurujícími ubytovacími zařízeními, je nutné, aby jej majitelé či provozovatelé modernizovali a vyvíjeli. Modernizace je možná ve vybavení pokojů či sociálních zařízeních, v inovaci a rozvoji portfolia služeb nebo v poskytování kvalitnějších služeb. Dále spatřuji možnost pokroku v technickém vybavení hotelu, například hlídané parkoviště, kamerový systém, bezdrátové připojení k internetu, čipové karty, tyto možnosti však už většina hotelu využívá.

Mezi technologické faktory zařadila autorka diplomové práce moderní trendy a inovace, o kterých je přesvědčena, že jsou pro hotel zásadní.

## **Moderní trendy a inovace**

Hotel XY nabízí své služby pomocí webových portálů od roku 2008 a neustále je rozšiřuje. Prvním portálem, který inzeroval služby hotelu, byl portál hotel.cz. Hotel má nyní ve správě cca 7 portálů, například previo.cz. Tento portál má pod sebou síť zhruba deseti portálů jako jsou hotel.cz, hotely.cz nebo penziony.cz aj. Provize je těmto smluvním partnerům placena až po provedení rezervace. Na celkové obsazenosti hotelu se tyto portály podílí značnou měrou. Největším a nejdůležitějším partnerem v této oblasti je portál booking.com, který zajišťuje 25 % celkového objemu rezervací hotelu.

Po bližším prozkoumání internetu a webových stránek nabízejících ubytování v Ostravě autorka práce vyhledala stránky, jež nabízejí služby Hotelu XY, jsou jimi:

- [www.booking.com](http://www.booking.com),
- [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz),
- [www.trivago.cz](http://www.trivago.cz),
- [www.hotely.cz](http://www.hotely.cz),
- [www.travelport.cz](http://www.travelport.cz),
- [www.zivefirmy.cz](http://www.zivefirmy.cz),
- [www.ubytovani-ostrava.net](http://www.ubytovani-ostrava.net),
- [www.ubytovani-online.net](http://www.ubytovani-online.net),
- [www.hotel-ubytovani.com](http://www.hotel-ubytovani.com).

## **Zhodnocení PEST analýzy**

Všechny faktory PEST analýzy, tedy politicko-legislativní, ekonomické, sociální a demografické či technologické mají pro předmětný hotel velký význam. Každý z těchto faktorů vymezuje jinak důležité vlivy. Politicko-legislativní faktory nezpůsobují žádné větší překážky v provozování hotelu, pokud hotel dodržuje veškeré zákony a nařízení. Ekonomicky faktory jsou významné, a mohou pro hotel představovat ohrožení. Toto ohrožení by představovalo například nárůst daně z příjmů pro fyzické či právnické osoby, zvýšení sazby DPH či míry inflace, apod. V posledních několika málo letech však tyto sazby zatím nenarůstají a drží se na stejné procentní hladině. Míra inflace naopak v posledních letech klesá. Sociální a demografické vlivy jsou významné především v důsledku toho, že hotel nabízí zákazníkům či klientům své služby. Tudíž jakákoliv změna vyvolaná u těchto zákazníků může představovat ohrožení. Pokud však bude hotel pokračovat ve svých službách alespoň na stejné úrovni jako dosud, neměl by být ani v těchto faktorech problém,

neboť obsazenost hotelu se od roku 2012 neustále zvyšuje a s ní i tržby za jejich služby. Technologické faktory jsou současní hotelu a je nutné neustále přinášet invence a inovace. Bez nich by hotel mohli předstihnout jiní konkurenti, kteří nabízejí již nové a inovované služby.

Po analýze vlivu makrookolí následuje analýza mikroolí. Obě tyto analýzy jsou velmi důležitou součástí strategické analýzy.

### **3.4.2 Analýza mikrookolí**

Faktory mikrookolí jsou především odvětví, ve kterých podnik operuje a jejich bezprostřední konkurenční síly. Analýzu mikrookolí je možno provést různými metodami. Autorka diplomové práce bude rozbor mikrookolí analyzovat za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který se věnuje konkurenčním silám působících v odvětví. Management touto analýzou může získat poměrně věrný obraz konkurenčních prostředí. Konkurence je v tomto modelu funkcí pěti sil.

#### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Každá z níže uvedených pěti konkurenčních sil působí specifickým způsobem na intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. Tento model umožňuje popsat a zároveň lépe pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví.

#### **Rizika vstupu potenciálních konkurentů**

Jelikož na trhu existuje více možností jak provozovat hotel, může být potenciálním konkurentem například živnostník, jež disponuje živnostenským oprávněním na ubytovací služby. Ubytovací služby jsou živností ohlašovací volnou – není zapotřebí zvláštní odborné způsobilosti. Avšak živnostník musí splnit základní podmínky – věk 18 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a nesmí mít nedoplatky vůči finančním úřadům a na sociálním a zdravotním pojištění. Tyto hotely, jež jsou provozovány na základě živnostenského oprávnění, nejsou závislé na jiném hotelovém objektu.

Další skupinou potenciálních konkurentů mohou být hotely, jež jsou společnostmi s ručením omezeným nebo akciovou společností. Tito potencionální konkurenti jsou vlastněné hotelovou skupinou nebo jsou pronajaté od hotelové skupiny. Hotely vlastněné hotelovou skupinou či skupinami jsou hotely, jež vlastní hotelový řetězec. Výhodou je již vytvořená základna, která je vzorem a zároveň stabilní finanční jistotou. Nejobvyklejší způsob je pronájem hotelu hotelovou skupinou, avšak od této formy „vlastnění“ hotelu se již

upouští, neboť pronájmy se dosud příliš neosvědčily. Nájemci jsou totiž odpovědní za vztah k zařízení, které mají najaté. Hotelový řetězec zároveň vyžaduje udržovat kvalitu poskytovaných služeb na své stálé úrovni.

Mimo samostatného vlastnění či pronájmu existuje možnost francheesingu. V této formě je uplatňováno vlastnictví či řízení, ale je nutné dodržovat know-how systému, jež francheesing poskytuje (např. jednotné standardy či chráněné značky) (CESTOVNÍ RUCH, 2015).

První překážkou pro potenciální konkurenty může být samotné rozhodnutí, jakou formu vlastnění, pronájmu či francheesingu zvolí. Další překážkou mohou být vysoké vstupní náklady, které jsou s hotelem a jeho provozem spojeny. Náklady na provoz mohou být velmi vysoké a je nutné zvážit, zda toto bude potencionální konkurent hradit z vlastních zdrojů či například z úvěru v bance, nebo bude vlastníků více, a tudíž si náklady mezi sebou na vybudování hotelu a jeho budoucí provoz rozdělí. Provoz hotelu je nutné udržovat v chodu neustále, tedy 24 hodin denně. Následující překážkou může být dodržování předpisů, jež se vztahují k provozu hotelu, ale i daňové problematice, BOZP, hygieně, zaměstnancům apod. Zároveň je v dnešní době nutné, aby hotel měl své vlastní webové stránky a byl umístěn na webových portálech a vyhledávačích, jež budou jeho služby nabízet. I toto bude stát nemalé finanční prostředky, což je nutné při rozhodování zohlednit.

#### **Vymezení největších bariér:**

- Bariéra 1: Vysoké náklady pro provozování hotelu
- Bariéra 2: Věk 18 let
- Bariéra 3: Bezúhonnost
- Bariéra 4: Způsobilost k právním úkonům
- Bariéra 5: Pronájem od hotelové skupiny
- Bariéra 6: Francheesing
- Bariéra 7: Dodržování předpisů – daňové zákony, BOZP, hygiena, zaměstnanci, apod.

#### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Ostrava je třetí největší město České republiky a dle informací ČSÚ je na tomto území 58 hromadných ubytovacích zařízení, mezi něž jsou zařazeny hotely, penziony, ubytovny a koleje. Vzhledem k tomuto počtu je nutné, aby hotel měl své webové stránky a zároveň byl zveřejňován na různých internetových portálech, které se týkají ubytování. Provozovatelé těchto portálů si však za zprostředkování berou provize, což je pro hotely a jiné ubytovací zařízení dalším nákladem jejich provozu. Rivalita mezi stávajícími podniky je poměrně

vysoká, neboť většina konkurenčních hotelů sídlí v blízkosti centra Ostravy. Mají podobné ceny, služby i vybavení a představují tedy přímou hrozbu.

Vymezení konkurentů bude provedeno ve třech krocích – dle manažerky hotelu viz tab. 3.6, dle autorky diplomové práce viz tab. 3.7 a následně byla provedena syntéza konkurentů dle manažerky hotelu a dle autorky diplomové práce, jež je přílohou č. 2 práce.

Manažerka hotelu považuje za největší konkurenty – Hotel Brioni, Hotel Harmony Club, Hotel Park Inn a Hotel Nikolas. Hotely Brioni, Mercure a City jsou řazeny ohledně počtu pokojů do stejné skupiny – 11 až 50 pokojů, stejně jako Hotel XY, přičemž Hotel XY a Hotel City jsou zařazeny v kategorii tříhvězdičkových hotelů. Hotel Brioni a Hotel Mercure jsou hotely čtyřhvězdičkové. Další 2 konkurenti jsou Harmony Club Hotel a Hotel Park Inn, mající kapacitu 101 a více pokojů, kdy Hotel Park Inn je zařazen do čtyřhvězdičkové kategorie a Hotel Harmony Club Hotel je hotelem tříhvězdičkovým. Posledním z největších konkurentů je Hotel Nikolas, který je zařazen v kategorii 10 a méně pokojů a je tříhvězdičkový.

*Tab. 3.6 Srovnání jednotlivých konkurentů vybraných dle manažerky předmětného hotelu*

|                                      | Hotel XY             | Hotel Brioni         | Hotel Park Inn by Radisson Ostrava | Harmony Club Hotel   | Hotel Nikolas        |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Počet hvězdiček                      | ***                  | ****                 | ****                               | ***                  | ***                  |
| Počet pokojů                         | 44                   | 50                   | 185                                | 153                  | neuveďeno            |
| Kategorizace pokojů                  | 11-50                | 11-50                | 101 a více                         | 101 a více           | 10 a méně            |
| Provoz                               | celoroční            | celoroční            | celoroční                          | celoroční            | celoroční            |
| Cena od (osoba/noc)                  | 420,- Kč             | Neuveďeno            | Neuveďeno                          | 1.290,- Kč           | 730,- Kč             |
| Slevy                                | ANO                  | NE                   | NE                                 | ANO                  | ANO                  |
| Podmínky placení                     | neuveďeno            | neuveďeno            | neuveďeno                          | kartou, hotově       | neuveďeno            |
| Otevírací doba                       | neuveďeno            | 24 hodin             | neuveďeno                          | neuveďeno            | 24 hodin             |
| Přehlednost internetových stránek    | ANO                  | ANO                  | NE                                 | ANO                  | ANO                  |
| Informace na internetových stránkách | základní             | rozšířené            | základní                           | rozšířené            | základní             |
| Informace pro volný čas              | ANO                  | NE                   | ANO                                | NE                   | NE                   |
| Jazyk internetových stránek          | 3 jazyky             | 7 jazyků             | 12 jazyků                          | 3 jazyky             | 3 jazyky             |
| On-line rezervační systém            | ANO                  | ANO                  | ANO                                | ANO                  | ANO                  |
| Internet v objektu                   | WI-FI                | WI-FI                | WI-FI                              | WI-FI                | WI-FI                |
| Balíčky služeb                       | ANO                  | ANO                  | NE                                 | ANO                  | NE                   |
| Možnost stravování                   | ANO                  | ANO                  | ANO                                | ANO                  | ANO                  |
| Lokalita                             | Moravská Ostrava     | Moravská Ostrava     | Moravská Ostrava                   | Mariánské Hory       | Moravská Ostrava     |
| Doprava do hotelu                    | MHD, taxi, automobil | MHD, taxi, automobil | MHD, taxi, automobil               | MHD, taxi, automobil | MHD, taxi, automobil |
| Parkování u hotelu                   | ANO                  | ANO                  | ANO                                | ANO                  | ANO                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*



Manažerka hotelu spatřuje jejich největší konkurenty ve čtyřech hotelech, které jsou uvedeny výše. Autorka diplomové práce po zhodnocení jednotlivých ubytovacích zařízení přidala ještě další tři hotely. Hotel Ruby Blue a Hotel Jan Maria, jež jsou čtyřhvězdičkovými hotely a jsou zařazeny do kategorie 11 až 50 pokojů. Hotel Mercure Ostrava Center Hotel, který je tříhvězdičkový a je řazen do kategorie 101 a více pokojů.

Aby bylo možné realizovat syntézu konkurenčních hotelů, vybrala autorka další tři hotely, jež považuje za největší konkurenty. Zjistila informace o službách, cenách, poloze, vybavení, službách apod. hotelů, jež zvolila manažerka hotelu i samotná autorka.

Informace byly čerpány z internetových stránek jednotlivých hotelů a zároveň z Českého statistického úřadu, přičemž seznam hromadných ubytovacích zařízení v Ostravě z ČSÚ tvoří přílohu č. 1 této diplomové práce.

**Tab. 3.7 Srovnání jednotlivých konkurentů vybraných dle autorky diplomové práce**

|   | Hotel XY             | Hotel Ruby Blue      | Mercure Ostrava Center Hotel | Hotel Jan Maria      |
|---|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Počet hvězdiček</b>                      | ***                  | ****                 | ***                          | ****                 |
| <b>Počet pokojů</b>                         | 44                   | 16                   | neuvedeno                    | 22                   |
| <b>Kategorizace pokojů</b>                  | 11-50                | 11-50                | 101 a více                   | 11-50                |
| <b>Provoz</b>                               | celoroční            | Celoroční            | celoroční                    | celoroční            |
| <b>Cena od (osoba/noc)</b>                  | 420,- Kč             | Neuvedeno            | 51 EURO                      | 1.100,- Kč           |
| <b>Slevy</b>                                | ANO                  | NE                   | NE                           | ANO                  |
| <b>Podmínky placení</b>                     | neuvedeno            | Neuvedeno            | neuvedeno                    | kartou, hotově       |
| <b>Otevírací doba</b>                       | neuvedeno            | 24 hodin             | neuvedeno                    | 24 hodin             |
| <b>Přehlednost internetových stránek</b>    | ANO                  | ANO                  | ANO                          | ANO                  |
| <b>Informace na internetových stránkách</b> | základní             | základní             | základní                     | Základní             |
| <b>Informace pro volný čas</b>              | ANO                  | NE                   | ANO                          | ANO                  |
| <b>Jazyk internetových stránek</b>          | 3 jazyky             | 90 jazyků            | čeština                      | 7 jazyků             |
| <b>On-line rezervační systém</b>            | ANO                  | ANO                  | ANO                          | ANO                  |
| <b>Internet v objektu</b>                   | WI-FI                | WI-FI                | WI-FI                        | WI-FI                |
| <b>Balíčky služeb</b>                       | ANO                  | NE                   | NE                           | ANO                  |
| <b>Možnost stravování</b>                   | ANO                  | ANO                  | ANO                          | ANO                  |
| <b>Lokalita</b>                             | Moravská Ostrava     | Moravská Ostrava     | Moravská Ostrava             | Slezská Ostrava      |
| <b>Doprava do hotelu</b>                    | MHD, taxi, automobil | MHD, taxi, automobil | MHD, taxi, automobil         | MHD, taxi, automobil |
| <b>Parkování</b>                            | ANO                  | ANO                  | ANO                          | neuvedeno            |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Aby syntéza byla co nejpřesnější, porovnála autorka diplomové práce tabulkovou formou silné a slabé stránky jednotlivých hotelů. Příslušná tabulka je přílohou č. 3 této práce. Informace jsou získány z webových stránek jednotlivých ubytovacích zařízení. Toto porovnání je subjektivním názorem autorky práce. Některé položky jsou umístěny v silných

i slabých stránkách, neboť to, co jeden zákazník považuje za výhodu, může být pro jiného zákazníka nevýhodné.

Po příslušné syntéze hotelů a zároveň srovnání silných a slabých stránek jednotlivých ubytovacích zařízení bylo autorkou práce vyhodnoceno následujících pět hotelů, jež jsou pro Hotel XY největší hrozbou. Následující řazení hotelů je náhodné, nikoliv podle hrozby od největší po nejmenší či naopak.

### **1) Hotel Brioni (Brioni Boutique Hotel)**

Tříhvězdičkový hotel v retro stylu. Nachází se v centru Ostravy a má více než stoletou tradici. V hotelu jsou nabízeny kvalitní služby s individuálním přístupem k hostům. Jako první hotel v České republice byl zařazen do světové sítě hotelů GREEN SHIELD. Toto označení je nejvyšší známkou pro hotely, jež zaručují hostům novou třídu čistoty a hygieny.

*Obr. 3.7 Hotel Brioni*



*Zdroj: [www.hotelbrioni.cz](http://www.hotelbrioni.cz)*

### **2) Hotel Ruby Blue**

Moderní a příjemný čtyřhvězdičkový hotel v centru Ostravy, jež nabízí vyhlášenou kuchyni, zdravé prostředí či multifunkční konferenční místnosti. Hotel je umístěn přímo na Stodolní ulici, na níž má samostatný vchod. Hotel nabízí úschovnu zavazadel, půjčovnu aut, nebo také službu praní, čištění a žehlení oděvů. Domácí zvířata jsou v tomto hotelu vítána.

*Obr. 3.8 Hotel Ruby Blue*



*Zdroj: [www.hotelrubyblue.cz](http://www.hotelrubyblue.cz)*

### **3) Hotel Jan Maria**

Čtyřhvězdičkový hotel nacházející se v objektu bývalé šachty „JAN MARIA“ ve Slezské Ostravě. Hotel nabízí 22 pokojů a nově zrekonstruovanou restauraci včetně vinného sklípku. Součástí hotelu je wellness centrum včetně sauny, whirlpoolu či masáží, tenisové hřiště a posilovna. Děti do 5 let mají pobyt zdarma, starší děti za zvýhodněnou cenu. V hotelu je možnost pořádat svatby, oslavy, konference v salónku pro cca 70 lidí.

*Obr. 3.9 Hotel Jan Maria*



*Zdroj: [www.jan-maria.cz](http://www.jan-maria.cz)*

### **4) Harmony Club Hotel**

Zrekonstruovaný tříhvězdičkový hotel s dlouholetou tradicí, nabízející kvalitní a cenově dostupné ubytování nedaleko centra Ostravy v jedno a dvoulůžkových pokojích. Kromě ubytování je zde možno pořádat firemní akce, konference, apod. včetně uceleného gastronomického servisu. Catering je možno zajistit i mimo prostory hotelu.

**Obr. 3.10 Harmony Club Hotel**



*Zdroj: [www.harmonyclub.cz](http://www.harmonyclub.cz)*

### **5) Hotel Nikolas**

Nachází se na Nádražní ulici v bezprostřední blízkosti centra Ostravy. Nabízí bohaté snídaně, českou i mezinárodní kuchyni, buzení po telefonu, taxislužbu, půjčovnu automobilů, parkování zdarma, cestovní kancelář, aj.

**Obr. 3.11 Hotel Nikolas**



*Zdroj: [www.hotelnikolas.cz](http://www.hotelnikolas.cz)*

Ačkoliv výsledných pět největších konkurentů nabízí podobné služby a nacházejí se přímo nebo poblíž centra Ostravy, je každý z hotelu jiný. Každý z výsledných hotelů má specifické služby a zároveň je pro potenciálního zákazníka něčím zajímavý. Toto může být příležitostí pro Hotel XY, aby byl nejlepší a zákazník si volil právě jej. Je nezbytné neustále inovovat, mít dobrou reklamu, kvalitní služby, apod.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Kupující čili klienti jsou koneční spotřebitelé služeb hotelu. Jejich vyjednávací síla je pro provoz hotelu velmi významná. Většinu výnosů hotelu představují právě platby

od klientů. Zbývající část výnosů tvoří platby za doplňkové služby nejen od zákazníků hotelu, kteří jsou v něm ubytováni, ale také od zákazníků, kteří vyhledávají služby náhodně. Zákazníky je možno rozdělit na dvě skupiny - první skupina jsou lidé, kteří si připlatí a mají plný komfort v hotelu s polopenzí či plnou penzí. Druhá skupina je v hotelu ubytována, ale jídlo a ostatní služby (wellnes, kadeřnictví, apod.) vyhledávají v jiných podnicích či službách v Ostravě, nikoliv v hotelu. Neméně důležitý je i cíl, za kterým klienti do Ostravy přijíždějí.

V následující tabulce 3.8 je znázorněná vyjednávací síla kupujících, přičemž počet hostů byl autorkou práce volen dle příslušného počtu hostů, jež je možno v hotelu ubytovat. Od tohoto počtu se poté odvíjely další počty hostů a jejich vyjednávací síla. Tato tabulka je subjektivním úsudkem autorky.

**Tab. 3.8 Vyjednávací síla kupujících**

| Počet hostů | Vyjednávací síla |
|-------------|------------------|
| 95          | 5 %              |
| 75          | 15 %             |
| 55          | 35 %             |
| 35          | 55 %             |
| 15          | 75 %             |
| 1           | 95 %             |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jelikož jde o hotel, je míra závislosti kupujících (ubytovaných) velmi vysoká. Klienti, kteří přijíždějí do hotelu pouze kvůli ostatním službám, by nepokryli náklady spojené s provozem hotelu. Ubytovaných hostů v hotelu bývá nespočet, proto je jejich vyjednávací síla příliš malá. Pokud by hotel byl závislý například na malém počtu hostů či skupinách hostů, kteří by tvořili jejich tržby, byla by jejich vyjednávací síla mnohem vyšší.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Hotel má rozsáhlé portfolio služeb, a proto není možné mít jednoho dodavatele na vše, co je k provozu hotelu nezbytné. Dodavatelé musí být kvalitní, spolehliví, zodpovědní, cenově přijatelní, inspirující aj. Hotel XY spolupracuje s těmito dodavateli: Bidvest – výroba a velkoobchod potravin, Benstar – velkoobchod s nápoji, Velička a Pekaři a spol. – pekařské výrobky, Ille – káva, Pilsner – pivo, Hrňa – řeznictví, Dunaj – zelenina, Ovocentrum – ovoce. Tito dodavatelé mají své vlastní dopravce a zásoby dováží přímo do hotelu. Dvakrát týdně příslušní zaměstnanci hotelu nakupují v Makru (velkoobchod potravin), nejen potraviny, ale i čisticí prostředky. Ostatní drogerii opatřují v Drogerii IN. Firma Zollner dodává hotelu



prostěradla a povlečení. Zmínění dodavatelé jsou nezbytní pro bezchybný chod hotelu. Pro případ, že by někteří ze zmíněných dodavatelů nebyli pro hotel dostupní z jakýchkoliv důvodů, navrhuje autorka práce využít služeb těchto dodavatelů:

- Vrtal s. r. o. – velkoobchod s nápoji a potravinami,
- Oxalis spol. s r. o. – velkoobchod s čajem a kávou,
- KARFO velkoobchod s. r. o. – velkoobchod s drogerií,
- Hortim – International, spol. s r. o. – ovoce a zelenina,
- Uzenářství CHODURA a. s.,
- AD pivní Cash and Carry, s. r. o. – alkoholické a nealkoholické nápoje,
- Petr Smolka – textilní výroba,
- Pekařství Boček,
- Včas – velkoobchod s průmyslovým zbožím,
- KIMBEX, s. r. o. – import mražených mořských ryb.

Míra závislosti na dodavatelích je poměrně nízká. Dodavatelé hotelu nedodávají žádný unikátní produkt, který by nebylo možno zajistit v případě potřeby u jiných dodavatelů.

### **Hrozby substitučních konkurentů**

Přestože se hotelnictví neustále vyvíjí, není v současnosti na trhu dokonalý substitut těchto služeb. Za substitut je možno považovat ubytování v soukromí, které nabízejí soukromé osoby. Avšak toto ubytování se v Ostravě vyskytuje pouze v omezeném množství. Zmiňovaný trh nepatří mezi odvětví, kterého by se přímo hrozba nového konkurenčního substitutu dotýkala.

### **Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil a významnosti faktorů**

Z důvodu velkého prostoru pro hodnocení je následující významnost jednotlivých faktorů určena dle subjektivního názoru autorky diplomové práce a jejího zhodnocení z výsledků Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Významnost je určena na základě příslušného faktoru, přičemž škála této významnosti je v rozestupu od 1 do 10, kdy nejmenší je číslo 1 a největší č. 10.

Faktor s nejmenší významností pro hotel jsou hrozby substitučních konkurentů, neboť na trhu není dokonalý substitut těchto služeb. Za ním následuje faktor vyjednávací síly dodavatelů, když dodavatelé nedodávají žádný unikátní produkt, a tak pro hotel není problém

jakéhokoliv dodavatele ihned vyměnit. Třetím faktorem ve škále významnosti je faktor rizika vstupu potenciálních konkurentů, kdy toto riziko není příliš velké, neboť založit zcela nový hotel není příliš jednoduché především z hlediska vysokých vstupních nákladů. Předposledním faktorem je vyjednávací síla kupujících. Čím více kupujících, tedy v případě hotelu klientů využívajících služeb daného hotelu, tím menší je jejich vyjednávací síla. Největší významnost z 5 uvedených faktorů je bezesporu rivalita mezi stávajícími subjekty. Tato rivalita je značná především z důvodu počtu ubytovacích zařízení, které se nacházejí v Ostravě a jsou pro Hotel XY konkurenty.

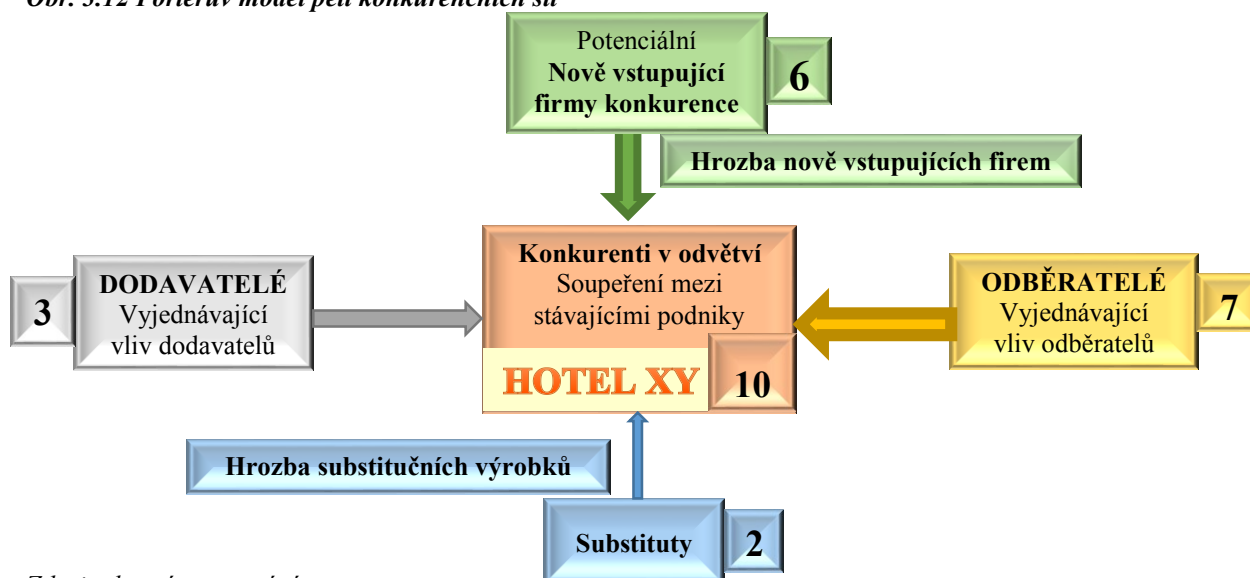
**Tab. 3.9 Významnost jednotlivých faktorů Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

| Faktor                                 | Významnost |
|--|------------|
| Rizika vstupu potenciálních konkurentů | 6          |
| Rivalita mezi stávajícími podniky      | 10         |
| Vyjednávací síla kupujících            | 7          |
| Vyjednávací síla dodavatelů            | 3          |
| Hrozby substitučních konkurentů        | 2          |

*Zdroj: vlastní zpracování*

V předchozí tabulce 3.9 je znázorněna významnost jednotlivých faktorů, jež je následně zapracována do obrázku 3.12.

**Obr. 3.12 Porterův model pěti konkurenčních sil**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jelikož jde o analýzu mikrookolí v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, považuje autorka diplomové práce za nezbytnost zhodnotit ubytování za předešlé roky v České republice.

## Ubytování

Celkový počet ubytovaných hostů v ubytovacích zařízeních České republiky se v roce 2015 oproti roku 2014 zvýšil o 10,2 %, zatímco počet přenocování o 9,6 %. Českou republiku navštívilo více zahraničních hostů o 7,3 % a zároveň i domácích hostů o 13,3 %. Poklesl však zájem o ubytování především hostů z Ruska o 37,4 % či Ukrajiny o 10,7 %. Tento pokles byl kompenzován z jiných, avšak vzdálenějších zemí. Také vzrostl zájem o ubytování v České republice hostů z Německa o 12,6 %, Slovenska o 14,6 % nebo také Spojených států amerických o 14,9 % či z asijských zemí, například z Číny o 35,3 % nebo Koreje o 31,8 %. Návštěvnost se meziročně zvýšila ve všech krajích České republiky, nejvíce v Královéhradeckém kraji o 18,7 % hostů a na Liberecku o 17,3 % (ČSÚ, 2016).

### 3.4.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Podkapitola třetí části práce, jež bude dedikována části strategické analýzy podniku, která podává informace pro budování a následné udržení konkurenční výhody. Jednou z analýz je portfoliová analýza neboli matice BCG. Tuto matici zvolila autorka diplomové práce jako nejvhodnější.

### Portfolio matice BCG

Analýza portfolia je diagnostická metoda, která se používá především pro analýzu podniku s diverzifikovanou strukturou svých činností. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky, a to v pravidelných intervalech, nebo když se struktura portfolia změní (Váchal a Vochozka, 2013).

Na vertikální ose je značeno TRT – tempo růstu trhu, jenž je uváděno v procentech, přičemž může dosahovat i záporných hodnot. Na horizontální ose je uveden RTP, tedy relativní tržní podíl. V následující tabulce 3.10 jsou uvedeny podklady pro výpočet tempa růstu trhu a relativního tržního podílu za rok 2014. Data byla zpracována podle vzorců (3.1) a (3.2) v podkapitole 2.3.3. této práce. TRT a RTP bylo počítáno pro služby – ubytování, cukrárenskou výrobu, závodní stravování a wellness centrum, přičemž jde o interní údaje hotelu. Management hotelu si nepřeje jmenovat hotel ani zveřejňovat jakékoliv finanční údaje, proto jsou interní údaje pro výpočet BCG matice vynásobeny příslušným koeficientem.

Základní údaje pro výpočet BCG matice za rok 2014 jsou uvedeny v následující tabulce 3.10. Tyto údaje byly poskytnuty manažerkou hotelu stejně jako částky za služby wellnessu a závodního stravování. Výjimkou je pouze cukrárenská výroba, která je vždy



za rok uváděna pouze za 11 měsíců. Bylo tak zapotřebí příslušnou částku vydělit 11 a výsledek následně přičíst k původní částce.

**Tab. 3.10 Podklady pro výpočet TRT a RTP pro rok 2014**

| Hotel XY                  | 2013                  | 2014                  |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ubytování                 | 1.260.215,- Kč        | 1.584.561,- Kč        |
| Cukrárenská výroba        | 171.757,- Kč          | 189.366,- Kč          |
| Závodní stravování        | 401.035,- Kč          | 651.640,- Kč          |
| Wellness centrum          | 38.183,- Kč           | 36.340,- Kč           |
| <b>Tržby celkem</b>       | <b>1.871.145,- Kč</b> | <b>2.461.904,- Kč</b> |
| Hotel Brioni              | 354.200,- Kč          | 372.000,- Kč          |
| Ollies dorty s. r. o.     | 1.322.200,- Kč        | 1.452.800,- Kč        |
| Restaurace Škoda s. r. o. | 128.400,- Kč          | 143.400,- Kč          |
| Remissio s. r. o.         | 114.800,- Kč          | 33.000,- Kč           |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů hotelu*

### Postup výpočtu tempa růst a relativního tržního podílu za rok 2014:

#### Tempo růstu trhu - TRT

|                    |   |                |
|--------------------|---|----------------|
| Ubytování          | $((1\,584\,561 - 1\,260\,215) / 1\,260\,215) \cdot 100 =$ | <b>25,73 %</b> |
| Cukrárenská výroba | $((189\,366 - 171\,757) / 171\,757) \cdot 100 =$          | <b>10,25 %</b> |
| Závodní stravování | $((651\,640 - 401\,035) / 401\,035) \cdot 100 =$          | <b>62,49 %</b> |
| Wellness centrum   | $((2\,461\,904 - 1\,871\,145) / 1\,871\,145) \cdot 100 =$ | <b>31,57 %</b> |

#### Relativní tržní podíl - RTP

|                    |                            |             |
|--------------------|----------------------------|-------------|
| Ubytování          | $1\,584\,561 / 372\,000 =$ | <b>4,26</b> |
| Cukrárenská výroba | $189\,366 / 1\,452\,800 =$ | <b>0,13</b> |
| Závodní stravování | $651\,640 / 143\,400 =$    | <b>4,54</b> |
| Wellness centrum   | $36\,340 / 33\,000 =$      | <b>1,10</b> |

Výsledky tempa růstu trhu a relativního tržního podílu pro rok 2014 jsou pro lepší přehlednost uvedeny v následující tabulce 3.11.

**Tab. 3.11 Souhrn výpočtů pro rok 2014**

| Služby             | 2014             |                       |
|--------------------|------------------|-----------------------|
|                    | Tempo růstu trhu | Relativní tržní podíl |
| Ubytování          | 25,73 %          | 4,26                  |
| Cukrárenská výroba | 10,25 %          | 0,13                  |
| Závodní stravování | 62,49 %          | 4,54                  |
| Wellness centrum   | 31,57 %          | 1,10                  |

*Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu*

Pro relativní tržní podíl byly aplikovány hodnoty z výročních zpráv, které jsou veřejně dostupné na webových stránkách justice.cz. Hodnoty použity pro výpočty jsou uváděny v korunách.

Největším konkurentem pro potřeby konkrétní matice BCG a výpočet RTP je Hotel Brioni. Největším konkurentem pro Hotel XY v rámci cukrárenské výroby je cukrárna Ollies dorthy s. r. o. V oblasti stravování jde o Restauraci Škoda s. r. o. a pro wellness centrum o Remissio s. r. o.

#### **Postup výpočtu podílu jednotlivých služeb na celkovém objemu prodeje za rok 2014:**

|                    |                         |             |
|--------------------|-------------------------|-------------|
| Ubytování          | 1 584 561 / 2 461 904 = | <b>64 %</b> |
| Cukrárenská výroba | 189 366 / 2 461 904 =   | <b>8 %</b>  |
| Závodní stravování | 651 640 / 2 461 904 =   | <b>26 %</b> |
| Wellness centrum   | 36 640 / 2 461 904 =    | <b>2 %</b>  |

Pro výpočet podílu jednotlivých služeb na celkovém objemu prodeje hotelu byly použity tržby za konkrétní službu a vyděleny celkovou tržbou hotelu. Viz výše.

Výsledky podílu jednotlivých služeb na celkovém objemu prodeje hotelu pro rok 2014 jsou zobrazeny v tabulce 3.12.

**Tab. 3.12 Podíl jednotlivých služeb na celkovém objemu prodeje hotelu za rok 2014**

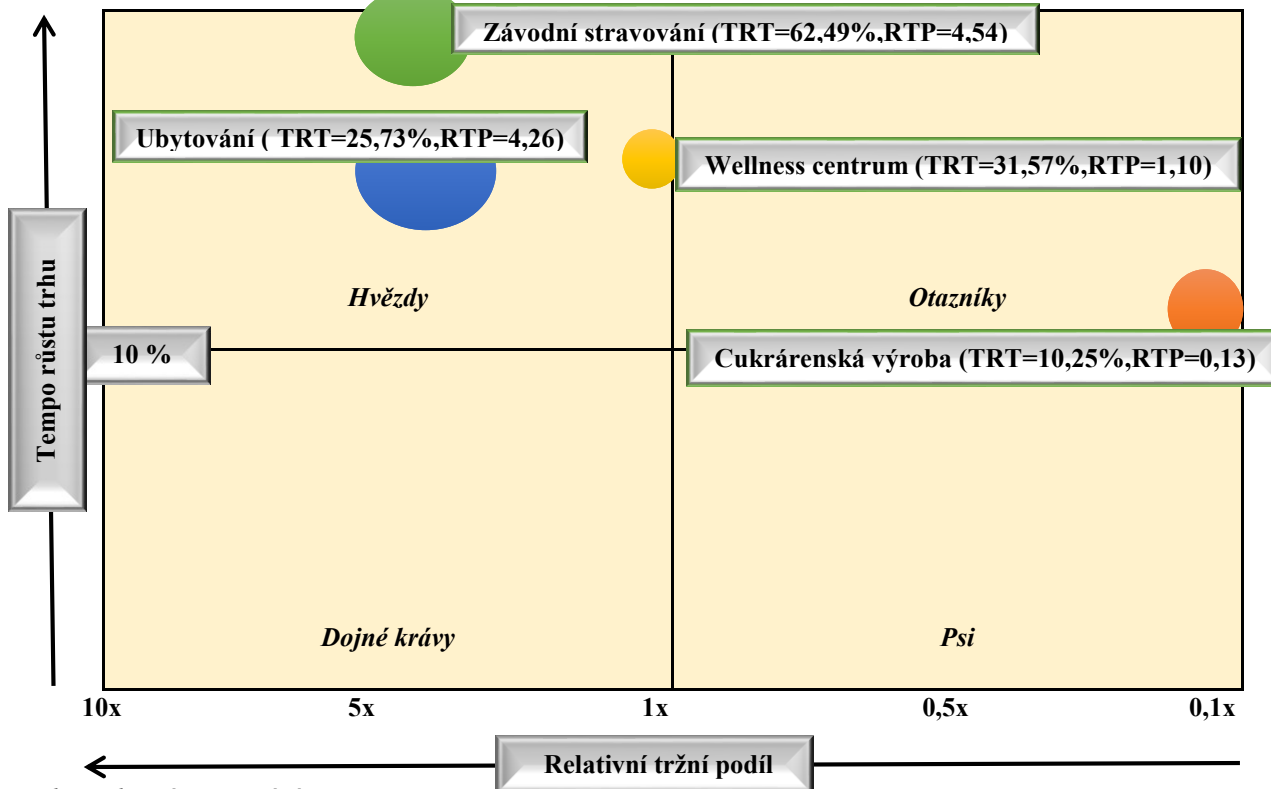
| <b>Služby</b>             | <b>2014</b> |
|---------------------------|-------------|
| <b>Ubytování</b>          | <b>64 %</b> |
| <b>Cukrárenská výroba</b> | <b>8 %</b>  |
| <b>Závodní stravování</b> | <b>26 %</b> |
| <b>Wellness centrum</b>   | <b>2 %</b>  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podíl služeb na celkovém prodeji objemu hotelu určuje v matici BCG velikost příslušných kruhů.

Data, uvedená v tabulce 3.11 budou použity pro vytvoření konkrétní BCG matice za rok 2014, která je uvedena na následujícím obrázku 3.13.

Obr. 3.13 BCG Matice za rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení BCG matice

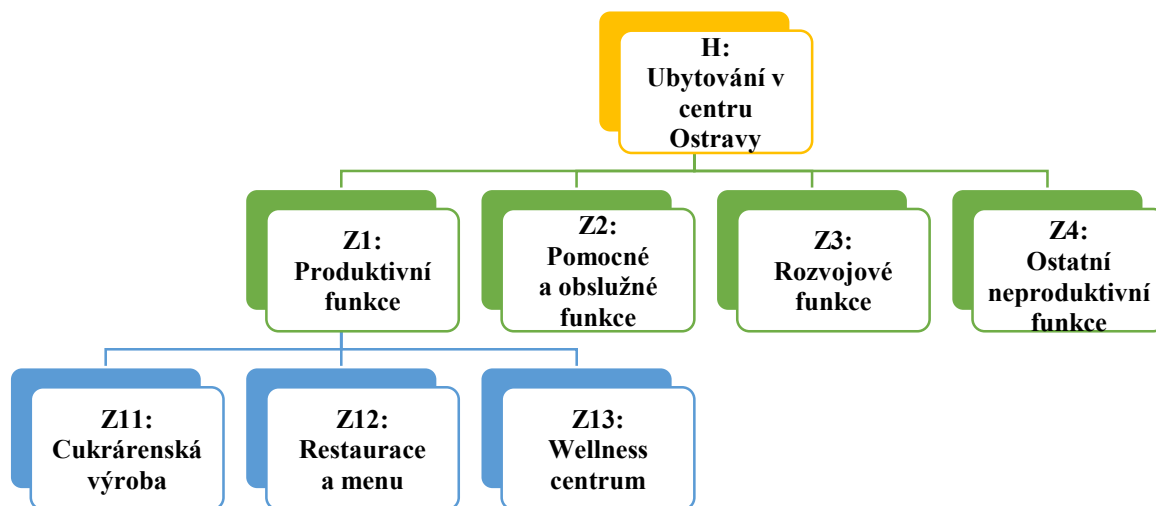
Z obrázku 3.13 je zřetelné, že služby ubytování, závodní stravování a wellness centrum, jež hotel nabízí, se nacházejí v kvadrantu hvězd. Žádná z předmětných služeb nemá záporné tempo růstu trhu. V kvadrantu hvězd jde o rychle rostoucí trh a vysoký tržní podíl. Všechny tyto služby tak zasluhují největší pozornost hotelu, neboť i bez přičinění se budou tržby u těchto služeb nějakou dobu ještě nadále zvyšovat. Přestože se nacházejí právě v tomto kvadrantu, je zapotřebí tyto služby neustále inovovat ve smyslu investic jak do marketingu, tak také do vývoje předmětné služby. Služba cukrárenská výroba jako jediná není hvězdou, ale nachází se v kvadrantu otazníků. Stejně jako hvězdy mají otazníky rychle rostoucí trh, ale mají malý tržní podíl. Kamenná cukrárna Hotelu XY byla otevřena v roce 2012. V roce 2014 byla v provozu teprve druhým rokem. Přičemž otazník symbolizuje, že se z něj v konečném důsledku může stát hvězda, dojná kráva nebo i pes. Údaje z výročních zpráv za rok 2015 nebyly k datu zpracování diplomové práce zveřejněny, nebylo tak možné sestavit matici BCG za tento rok. Z této matice by mohlo již být zřejmé kam se služba cukrárenské výroby posunula. Největší podíl na objemu prodeje hotelu má ubytování, poté závodní stravování, cukrárenská výroba a nakonec wellness centrum.

### 3.4.4 GM-TREND

Zhodnotit celkový potenciál hotelu je možno za pomoci metody GM-TREND. Tuto metodu autorka diplomové práce zpracovala v následující části, a to pro minulý rok 2015, letošní rok 2016 a budoucí rok 2016. Zpracování GM-TRENDu není subjektivním hodnocením autorky diplomové práce. Veškeré rozdělení funkcí a příslušných charakteristik bylo autorkou konzultováno s manažerkou Hotelu XY. Všechny kroky GM-TRENDu jsou pro jednotlivé sledované roky stejné.

Prvním krokem je pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2015, která byla zpracována na následujícím obrázku 3.14.

*Obr. 3.14 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2015*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Druhým krokem je vytvoření diagnostické analytické tabulky, v níž jsou jednotlivé funkce pyramidální dekompozice funkcí rozděleny do dílčích charakteristik. Charakteristiky jsou buď kladné, nebo záporné. Mezi kladné byly zařazeny všechny silné stránky a příležitosti. Mezi záporné slabé stránky a ohrožení. Bodová stupnice konkrétních charakteristik se pohybuje v rozmezí od -3 do -1 pro slabé stránky a ohrožení a od 0 do 2 pro silné stránky a příležitosti. Bodové hodnocení značí sílu potenciálu jednotlivých charakteristik, přičemž -3 je nejhorší možný a 2 nejlepší možný.

V roce 2015 byla hlavní funkcí H: Ubytování v centru Ostravy. Jelikož jde o hotel, tato funkce byla zvolena jako nejvhodnější. Funkce H je rozdělena na čtyři základní funkce Z, jež tvoří Z1: Produktivní funkce, Z2: Pomocné a obslužné funkce, Z3: Rozvojové funkce a Z4: Ostatní neproduktivní funkce. Příslušné rozdělení je stejné i v roce 2016 a 2017, avšak další dělení je již odlišné.

Produktivní funkce Z1 byla dále jako jediná rozdělena na tři elementární funkce Z11: Cukrárenská výroba, Z12: Restaurace a menu a Z13: Wellness centrum. Ostatní základní funkce ani elementární funkce již pro rok 2015 nebyly dále děleny. Základní i elementární funkce byly dále popsány charakteristikami, jež jsou rozděleny na externí (vnější) a interní (vnitřní), přičemž externí charakteristiky, tedy příležitosti a ohrožení přicházejí zvenčí. Naopak interní charakteristiky, jež vyznačují slabé a silné stránky hotelu pocházejí zevnitř hotelu. V roce 2015 byly základní funkce členěny na tři až sedm charakteristik a elementární funkce na pět až deset charakteristik. Toto členění je uvedeno v příloze č. 5 této diplomové práce včetně grafů, jež znázorňují význam jednotlivých charakteristik na potenciál dané funkce. Základní funkce Z1 nebyla samostatně rozdělena na počet charakteristik, neboť byla rozdělena přímo na elementární funkce. Ostatní základní funkce byly rozděleny opět jako elementární funkce na počty charakteristik, které lze rozčlenit na interní a externí.

Dalšími kroky zhodnocení celkového potenciálu hotelu byly syntéza a synkréza pro sledovaný rok 2015, jež jsou také součástí přílohy č. 5 diplomové práce, včetně veškerých nezbytných propočtů. Výsledkem synkrézy pro hlavní funkci – ubytování v centru Ostravy je následující tabulka 3.13, z níž vyšla konečná příležitost, ohrožení, silná a slabá stránka hotelu. Výsledná synkréza je na hladině  $i=3$ ;  $BSK_i = (2 * i - 1) * 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$ . Charakteristiky, jež nejsou umístěny v syntéze ani synkréze, patří do nevybraných charakteristik s nulovým počtem bodů. Tyto charakteristiky jsou rovněž uvedeny v příloze č. 5 této diplomové práce.

*Tab. 3.13 Výsledná synkréza pro rok 2015*

| H: Ubytování v centru Ostravy |                               |        |      |
|-------------------------------|-------------------------------|--------|------|
| CH                            | Synkréza                      | Pořadí | Body |
| Ch 112 (příležitost)          | Uspokojování potřeb zákazníka | 1      | 24   |
| Ch 41 (ohrožení)              | Legislativa                   | 2      | 23   |
| Ch 43 (silná stránka)         | Ekonomická správa hotelu      | 3      | 22   |
| Ch 42 (slabá stránka)         | Řízení lidských zdrojů        | 4      | 21   |

*Zdroj: vlastní zpracování*

První v pořadí a zároveň s největším počtem bodů 24 byla vyhodnocena příležitost **uspokojování potřeb zákazníka**. Druhou v pořadí s počtem 23 vyšlo ohrožení v podobě **legislativy**. S počtem 22 bodů byla na třetím místě umístěna silná stránka a funkce **ekonomická správa hotelu**. Na posledním místě s počtem 21 bodů zůstala slabá stránka **řízení lidských zdrojů**.

Dalším krokem GM-TRENDU pro rok 2015 bylo sestavení incidenční matice včetně síťového grafu, jež je důsledkem již zmíněných čtyř funkcí, které vyšly v předchozí synkréze. Z následující matice je zřejmé, které funkce se navzájem ovlivňují, a které nikoliv.

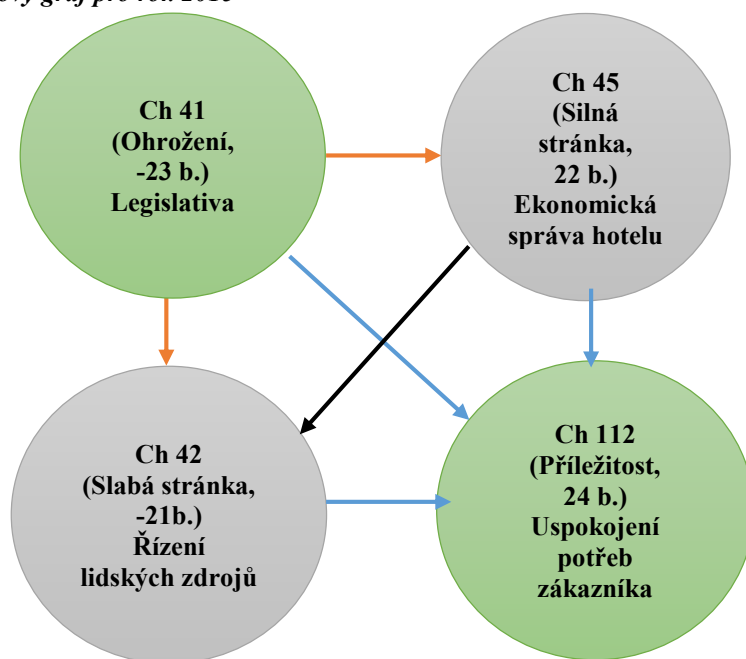
Tab. 3.14 Incidenční matice pro rok 2015

|  | Ch 112<br>Uspokojování<br>potřeb zákazníka | Ch 41<br>Legislativa | Ch 45<br>Ekonomická<br>správa hotelu | Ch 42<br>Řízení<br>lidských zdrojů |
|--|--|----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Ch 112<br>Uspokojování<br>potřeb zákazníka |  | ←                    | ←                                    | ←                                  |
| Ch 41<br>Legislativa                       | X  |                      | →                                    | →                                  |
| Ch 45<br>Ekonomická<br>správa hotelu       | X  | X                    |                                      | →                                  |
| Ch 42<br>Řízení<br>lidských zdrojů         | X  | X                    | X                                    |                                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Uspokojování potřeb zákazníka ovlivňují tři funkce, a to legislativa, ekonomická správa hotelu i řízení lidských zdrojů. Na legislativu nemá vliv žádná z funkcí, naopak legislativa ovlivňuje jak ekonomickou správu hotelu, tak řízení lidských zdrojů. Poslední vztah je znázorněn pro ekonomickou správu hotelu, která ovlivňuje řízení lidských zdrojů. Na dalším obrázku 3.15 je znázorněn síťový graf, jež vznikl z předchozí incidenční matice.

Obr. 3.15 Síťový graf pro rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Ze síťového grafu je nutné určit počáteční charakteristiku, kterou je pro rok 2015 ohrožení v podobě legislativy se zápornou hodnotou – 23 bodů. Koncovou charakteristikou je uspokojení potřeb zákazníka, tedy příležitost s 24 body. Uzlovými potenciály jsou zbývající dvě charakteristiky řízení lidských zdrojů a ekonomická správa hotelu.

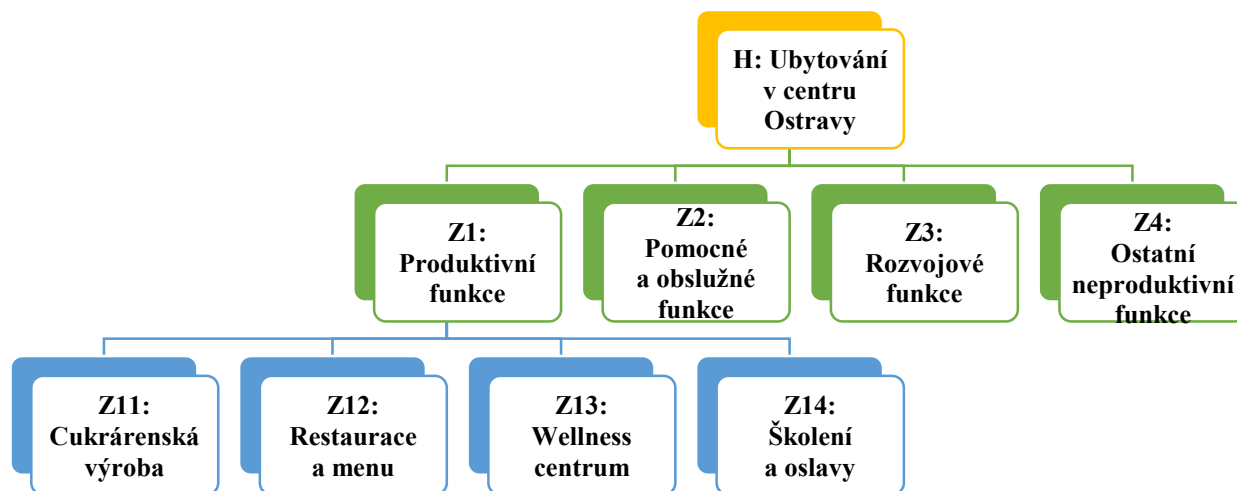
Po určení potenciálů následoval výpočet rozvojové a obranné linie potenciálu, přičemž rozvojová linie potenciálu je linií s největším součtem v relativních hodnotách a obranná linie potenciálu je linie s nejmenším součtem v relativních hodnotách. Rozvojová linie potenciálu je cestou silných stránek a příležitostí, na které by se měl hotel zaměřit a dále je rozvíjet. Obranná linie je naopak cestou slabých stránek a ohrožení, jež by hotel měl eliminovat.

**Rozvojová linie potenciálu** – cesta z Ch 41 (legislativa) přes Ch 45 (ekonomická správa hotelu) do Ch 112 (uspokojení potřeb zákazníka). Součet relativních hodnot těchto funkcí byl roven 69, tedy nejvyšší hodnota ( $23 + 22 + 24$ ).

**Obranná linie potenciálu** – cesta z Ch 41 (legislativa) přes Ch 42 (řízení lidských zdrojů) do Ch 112 (uspokojení potřeb zákazníka). Součet relativních hodnot těchto funkcí byl roven – 20, což byla nejmenší výsledná hodnota ( $- 23 - 21 + 24$ ).

Pro rok 2016 byla opět autorkou sestavena pyramidální dekompozice funkcí, která byla stejná jako v roce 2015, avšak některé charakteristiky byly změněny či jinak bodově ohodnoceny a zároveň byla přidána jedna elementární funkce, a to Z14: Školení a oslavy. Celá dekompozice pro rok 2016 je uvedena na následujícím obrázku 3.16.

*Obr. 3.16 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2016*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Elementární funkce byly stejně jako v předchozím roce popsány externími a interními charakteristikami. Funkce cukrárenská výroba byla popsána osmi charakteristikami, z nichž pět bylo interních a tři externí. Další elementární funkcí byla restaurace a menu, která byla dále členěna na sedm charakteristik, z nichž čtyři byly interní a tři externí. Třetí elementární funkcí bylo wellness centrum, kdy tato funkce byla charakterizována počtem šesti charakteristik. Z toho byly tři interní a tři externí. Poslední elementární funkcí pro rok 2016 bylo školení a oslavy. Tato funkce byla dále členěna na šest charakteristik – čtyři interní a dvě externí. Základní funkce Z1 nebyla samostatně rozdělena na počet charakteristik, neboť byla rozdělena přímo na elementární funkce. Ostatní základní funkce byly rozděleny opět jako elementární funkce na počty charakteristik, které lze rozdělit na interní a externí.

Základní funkce Z2: Pomocné a obslužné funkce byla dále rozdělena na pět interních a dvě externí charakteristiky. Rozvojové funkce označené pod základní funkcí Z3 měly sedm charakteristik, a to čtyři interní a tři externí. Poslední základní funkcí pro rok 2016 byla Z4: Ostatní neproduktivní funkce, jejichž vnitřní charakteristiky byly dvě a vnější tři. Všechny charakteristiky byly nadále obodovány podle rozdělení, zda tvoří silnou či slabou stránku hotelu nebo jsou příležitostí či ohrožením hotelu. Toto bodování bylo zařazeno do diagnostické analytické tabulky pro rok 2016, která je přílohou č. 6 této diplomové práce i s grafy, jež značí význam charakteristik na potenciál funkce.

Následujícím krokem byly syntéza, synkréza a nevybrané charakteristiky pro aktuální rok. Veškeré potřebné propočty pro tyto kroky jsou uvedeny v příloze č. 6 této diplomové práce. Výsledná synkréza na hladině  $i = 3$  pro rok 2016 je uvedena v následující tabulce 3.15.

**Tab. 3.15 Výsledná synkréza pro rok 2016**

| <b>H: Ubytování v centru Ostravy</b> |                               |               |             |
|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------|
| <b>CH</b>                            | <b>Synkréza</b>               | <b>Pořadí</b> | <b>Body</b> |
| Ch 112 (příležitost)                 | Uspokojování potřeb zákazníka | 1             | 24          |
| Ch 118 (ohrožení)                    | Konkurence v odvětví          | 2             | 23          |
| Ch 33 (silná stránka)                | Zprovoznění e-shopu           | 3             | 22          |
| Ch 127 (slabá stránka)               | Výroba bezlepkových pokrmů    | 4             | 21          |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Charakteristiky byly jako v předchozím roce seřazeny podle pořadí s největším počtem bodů, kdy první v pořadí má největší počet bodů, tedy 24, atd. Podle pořadí i počtu bodů zůstaly charakteristiky ve stejném pořadí ve smyslu příležitosti, ohrožení, silné a nakonec slabé stránky. Avšak rozdílně vyšly samotné charakteristiky. Jediná příležitost zůstala stejná jako v roce 2015 – **uspokojování potřeb zákazníka** s 24 body. Druhá v pořadí byla **konkurence v odvětví** s 23 body, která představuje ohrožení. Silnou stránkou bylo



**zprovoznění e-shopu** na třetím místě s 22 body a poslední skončila slabá stránka – **výroba bezlepkových pokrmů** s nejmenším počtem bodů 21.

Z výsledné synkrézy a jejich charakteristik bylo možno sestavit incidenční matici a síťový graf pro rok 2016, které jsou uvedeny v tabulce 3.16 a na obrázku 3.17.

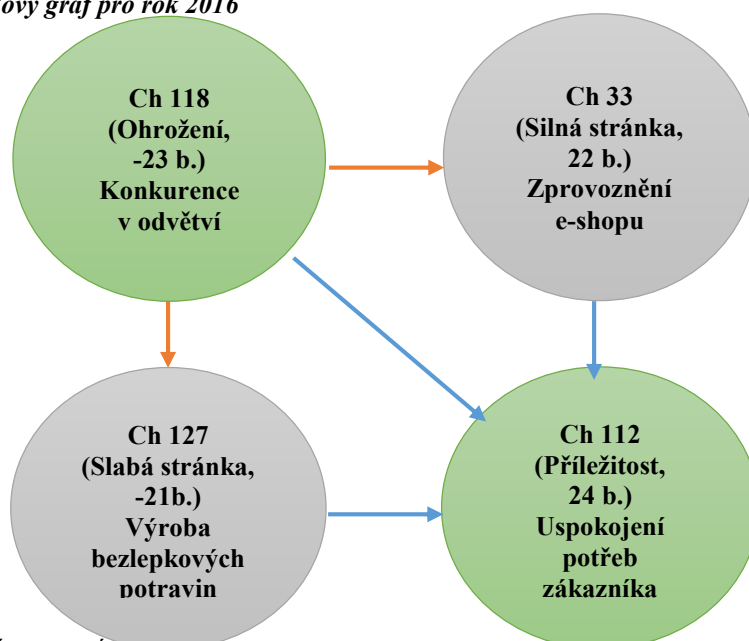
**Tab. 3.16 Incidenční matice pro rok 2016**

|  | Ch 112<br>Uspokojování<br>potřeb zákazníka | Ch 118<br>Konkurence<br>v odvětví | Ch 33<br>Zprovoznění<br>e-shopu | Ch 127<br>Výroba<br>bezlepkových<br>potravin |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Ch 112<br>Uspokojování potřeb<br>zákazníka |  | ←                                 | ←                               | ←  |
| Ch 118<br>Konkurence<br>v odvětví          | X  |                                   | →                               | →  |
| Ch 33<br>Zprovoznění<br>e-shopu            | X  | X                                 |                                 | X  |
| Ch 127<br>Výroba bezlepkových<br>potravin  | X  | X                                 | X                               |  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z incidenční matice je možné zjistit, které funkce se ovlivňují navzájem a jakým směrem. Stejně jako v předchozím roce 2015 ovlivňují tři funkce uspokojování potřeb zákazníka. Těmito funkcemi jsou konkurence v odvětví, zprovoznění e-shopu a výroba bezlepkových potravin. Konkurence v odvětví ovlivňuje zprovoznění e-shopu a zároveň výrobu bezlepkových pokrmů. Ostatní funkce se neovlivňují vůbec.

**Obr. 3.17 Síťový graf pro rok 2016**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Autorka diplomové práce ze síťového grafu zjistila, který potenciál je počáteční, který koncový, a jaké potenciály jsou uzlové. Počátečním potenciálem je ohrožení s – 23 body konkurence v odvětví. Konečným potenciálem poté opět stejně jako v roce 2015 uspokojování potřeb zákazníka s 24 body, což je příležitostí. Ostatní 2 charakteristiky jsou uzlovými potenciály.

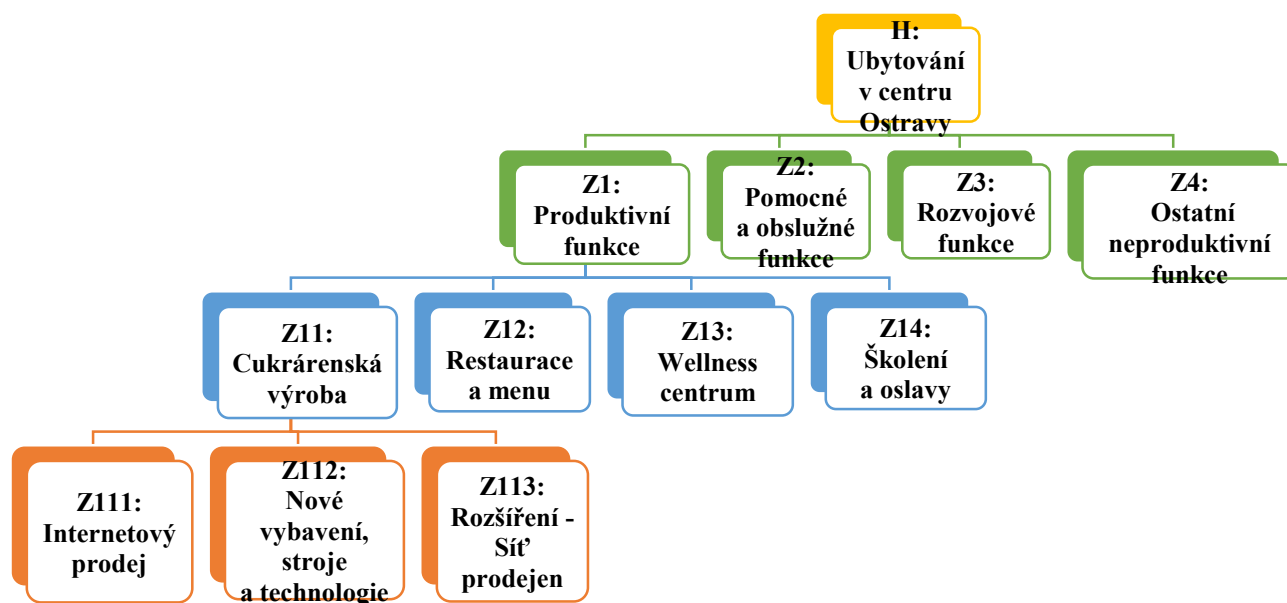
Posledním krokem GM-TRENDu je stejně jako v roce 2015 výpočet linií potenciálu – obranné a rozvojové.

**Rozvojová linie potenciálu** – cesta z Ch 118 (konkurence v odvětví) přes Ch 33 (Zprovoznění e-shopu) do Ch 112 (uspokojení potřeb zákazníka). Součtem relativních hodnot těchto funkcí je hodnota 69 ( $23 + 22 + 24$ ).

**Obranná linie potenciálu** – cesta z Ch 118 (konkurence v odvětví) přes Ch 127 (výroba bezpečných pokrmů) do Ch 112 (uspokojení potřeb zákazníka). Součtem relativních hodnot těchto funkcí je  $-20$  ( $-23 - 21 + 24$ ).

Poslední rok, jež byl užit pro propočty celkového zhodnocení potenciálu hotelu je budoucí rok 2017. Opět se opakuje postup jako v předcházejících 2 letech s tím rozdílem, že v tomto roce byla funkce cukrárenské výroby dále rozšířena o 3 nové funkce. Ostatní funkce zůstaly nezměněny. Dekompozice pro rok 2017 je uvedena níže na obrázku 3.18.

*Obr. 3.18 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Po pyramidální dekompozici funkcí pro rok 2017 byla autorkou diplomové práce opět provedena diagnostická analytická tabulka, jež je přílohou č. 7 této diplomové práce. Stejně jako v předchozích dvou letech byly funkcím přiděleny externí a interní charakteristiky a zároveň byly podle příslušné charakteristiky obodovány. Silné stránky a příležitosti od 0 do 2 a slabé stránky a ohrožení od -3 do -1. Některé charakteristiky byly oproti předchozím rokům změněny, jinak bodově ohodnoceny, přidány či úplně odebrány. V příloze č. 7 práce se nacházejí grafy, které ukazují význam jednotlivých charakteristik na potenciál dané funkce.

Dalším krokem bylo provedení syntézy, synkrézy a nevybraných charakteristik. Tento další krok je součástí přílohy č. 7 diplomové práce. Na obrázku 3.19 jsou uvedeny čtyři funkce, jež jsou výsledkem synkrézy pro rok 2017.

*Tab. 3.17 Výsledná synkréza pro rok 2017*

| H: Ubytování v centru Ostravy |                                 |        |      |
|-------------------------------|---------------------------------|--------|------|
| CH                            | Synkréza                        | Pořadí | Body |
| Ch 1122 (silná stránka)       | Dostatek finančních prostředků  | 1      | 32   |
| Ch 31 (ohrožení)              | Vysoké ceny vstupních materiálů | 2      | 31   |
| Ch 121 (příležitost)          | Nákup kvalitních surovin        | 3      | 30   |
| Ch 25 (slabá stránka)         | Plánování                       | 4      | 29   |

*Zdroj: vlastní zpracování*

I v tomto roce jsou charakteristiky seřazeny dle pořadí a počtu bodů, avšak výsledná synkréza je na hladině  $i = 4$ , tedy nejvyšší dosažený počet je 32, nikoliv 24 jako v předchozích letech 2015 a 2016. Tento počet bodů má silná stránka – **dostatek finančních prostředků**, druhé je ohrožení s 31 body – **vysoké ceny vstupních materiálů**, třetí je příležitost – **nákup kvalitních surovin** s 30 body a poslední je slabá stránka – **plánování** s 29 body. V roce 2017 se veškeré funkce změnily oproti předchozím rokům 2015 a 2016, ani jedna funkce nezůstala ve výsledné synkréze stejná.

Na základě synkrézy byla následně složena incidenční matice, viz tabulka 3.18. V této matici jsou funkce uspořádány tak, jak vyšly ve výsledné synkréze. Zároveň je nutné v matici určit, které funkce a jak se ovlivňují navzájem. Dostatek finančních prostředků ovlivňuje nákup kvalitních surovin i funkci plánování. Vysoké ceny vstupních materiálů ovlivňují nákup kvalitních surovin a plánování ovlivňuje již zmíněný nákup kvalitních surovin. V tomto roce vyšly v synkréze takové funkce, které se nejméně ovlivňují, mají tedy nejmenší počet znázornění šipkou v následující incidenční matici.

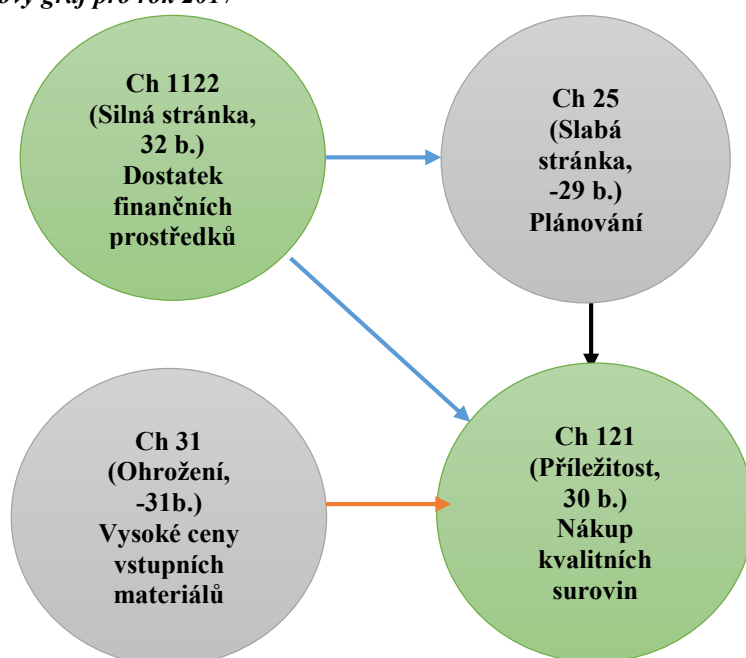
Tab. 3.18 Incidenční matice pro rok 2017

|   | Ch 1122<br>Dostatek<br>finančních<br>prostředků | Ch 31<br>Vysoké ceny<br>vstupních<br>materiálů | Ch 121<br>Nákup<br>kvalitních<br>surovin | Ch 25<br>Plánování |
|---|---|--|--|--------------------|
| Ch 1122<br>Dostatek<br>finančních<br>prostředků |   | X  | →  | →                  |
| Ch 31<br>Vysoké ceny<br>vstupních<br>materiálů  | X   |  | →  | X                  |
| Ch 121<br>Nákup<br>kvalitních<br>surovin        | X   | X  |  | ←                  |
| Ch 25<br>Plánování                              | X   | X  | X  |                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku 3.19 je znázorněn síťový graf pro rok 2017.

Obr. 3.19 Síťový graf pro rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozího síťového grafu je zřejmé, že počátečním potenciálem silná stránka Ch 1122 – dostatek finančních prostředků s 32 body. Koncovým potenciálem je příležitost s 30 body, nákup kvalitních surovin, označený pod charakteristikou Ch 121. Uzlové

potenciály jsou Ch 25 a Ch 31, tedy slabá stránka a ohrožení v podobě plánování a vysokých cen vstupních materiálů.

I v tomto roce je posledním krokem výpočet obranné a rozvojové linie potenciálu.

**Rozvojová linie potenciálu** – cesta z Ch 1122 (dostatek finančních prostředků) do Ch 121 (nákup kvalitních surovin). Součet těchto funkcí v relativních hodnotách je 62, neboť obě hodnoty jsou kladné (32 + 30).

**Obranná linie potenciálu** – cesta z Ch 31 (vysoké ceny vstupních materiálů) do Ch 121 (nákup kvalitních surovin). Součtem relativních hodnot těchto funkcí je -1, neboť jedna z funkcí má kladnou a jedna zápornou hodnotu.

### Dynamika potenciálu

V následující tabulce 3.19 jsou vypočteny hodnoty VSP, GVSP a ROSP pro jednotlivé roky. Hodnota VSP neboli vektorové silové pole je součtem relativních hodnot potenciálů, tedy u roku 2015 je to součet kladných hodnot 24 a 22 a záporných hodnot – 23 a – 21. GVSP jsou globální váhy silového pole, tedy součty v absolutních hodnotách neboli celkový potenciál hotelu. Pro rok 2015 to značí součet 24 + 23 + 22 + 21. Stejný postup autorka diplomové práce uplatnila i u dalších let 2016 a 2017 podle hodnot z výsledných synkréz, přičemž pro rok 2017 je součtem 122, tedy 32 + 31 + 30 + 29. Aby byla podmínka dynamiky splněna, musí být dodržen vztah viz vzorec 3.3 v podkapitole 2.3.4 této práce. Pro tyto účely slouží následující tabulka 3.19.

*Tab. 3.19 Výpočet VSP, GVSP, ROSP a dynamiky potenciálu*

| Rok  | VSP  | GVSP (PC) | ROSP     |
|--|--|-----------|----------|
| 2015   | 2  | 90        | 2,2222 % |
| 2016   | 2  | 90        | 2,2222 % |
| SP <sub>0</sub>  | GVSP 2016 – GVSP 2015 = 90 – 90 = 0  |           |          |
| PC <sub>0</sub>  | 90   |           |          |
| SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub>                                | 0 : 90 = 0   |           |          |
| 2 - ( SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub> )                        | 2 – 0 = 2  |           |          |
| KPC <sub>1</sub> > ( 2 - ( SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub> ) ) | KCP <sub>1</sub> > 2 = 1 > 2, podmínka dynamiky <b>NENÍ</b> splněna                |           |          |
| Rok  | VSP  | GVSP (PC) | ROSP     |
| 2016   | 2  | 90        | 2,2222 % |
| 2017   | 2  | 122       | 1,6393 % |
| SP <sub>0</sub>  | GVSP 2017 – GVSP 2016 = 122 – 90 = 32  |           |          |
| PC <sub>0</sub>  | 90   |           |          |
| SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub>                                | 32 : 90 = 0,3556   |           |          |
| 2 - ( SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub> )                        | 2 – 0,3556 = 1,6444  |           |          |
| KPC <sub>1</sub> > ( 2 - ( SP <sub>0</sub> : PC <sub>0</sub> ) ) | KCP <sub>1</sub> > 1,6444 = 1,3556 > 1,6444, podmínka dynamiky <b>NENÍ</b> splněna |           |          |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky 3.19 je zřejmé, že podmínka dynamiky **není** ani v jednom případě splněna.

## **Zhodnocení GM-TRENDU**

V roce 2015 i 2016 byla první v pořadí příležitost s největším počtem bodů charakteristika - uspokojování potřeb zákazníka. Záměrem Hotelu XY je poskytování co nejlepších služeb svým klientům, což hotel v rámci svých možností splňuje. To se projevilo i ve výsledku GM-TRENDu, neboť je tato příležitost nejsilnějším potenciálem ze všech. Druhý potenciálem v roce 2015 je ohrožení v podobě legislativy. Hotel nyní musí dodržovat nespočet zákonů a nařízení, a neustále vcházejí v platnost nové a další. To negativně ovlivňuje hotel, protože bez dodržování zákonů by nebylo možné hotel provozovat. Další v pořadí je silná stránka – ekonomická stránka hotelu. Vzhledem k tomu, že uspokojování potřeb zákazníka je na prvním místě, zvyšují se hotelu i tržby. Výše tržeb vede ke kladné ekonomické stránce hotelu. Zároveň je nutné mít ve vedení hotelu schopné, kvalitní a výkonné manažery, aby ekonomická stránka hotelu byla co nejlepší. Na poslední místo byla zařazena slabá stránka – řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každého ekonomického subjektu. Kvalita hotelu se zároveň odráží i v kvalitě a profesionálním přístupu zaměstnanců. Tyto zaměstnance je nutné školit, a to nejen na začátku při vstupu do pracovního poměru, ale i během něj. Kromě školení je stejně důležité zaměstnance také motivovat, což je možné provádět různými formami.

V roce 2016 bylo na druhém místě ohrožení, v podobě konkurence v daném odvětví. V tomto odvětví je v Ostravě 58 ubytovacích zařízení, jež se zabývají ubytováním. Toto značně ohrožuje Hotel XY, neboť značná část hotelů je v blízkosti Hotelu XY. Další v pořadí se umístilo zprovoznění e-shopu, jež představuje silnou stránku. Hotel má vlastní cukrárenskou výrobu i svou cukrárnu. V tomto roce zprovoznil e-shop, ve kterém je možno objednat si výrobku z cukrárny i cateringu hotelu. Toto hotel posouvá značně dopředu oproti ostatním konkurentům. Za slabou stránku hotelu v roce 2016 je považována výroba bezlepkových pokrmů. Hotel nabízí bezlepkové zákusky a dezerty, avšak je zapotřebí rozšířit tento sortiment i do restaurace. Restauraci a závodní stravování však provozuje jiný živnostník než samotný hotel, proto by zavedení bezlepkových pokrmů mohl být problém.

V budoucím roce 2017 se příležitost z předešlých dvou let změnila na silnou stránku – dostatek finančních prostředků. Pokud hotel bude mít dostatek finančních prostředků, bude moci udržovat své služby na stávající úrovni a zároveň je inovovat či investovat do nových výrobních zařízení, apod. Druhým potenciálem v pořadí jsou vysoké ceny vstupních materiálů, tedy surovin pro výrobu pokrmů či čisticí prostředky, aj. Tyto ceny jsou ohrožením, neboť suroviny se neustále zdražují a bez nich hotel nemůže fungovat na stávající úrovni. Příležitostí na třetím místě je nákup kvalitních surovin. Pokud bude hotel nakupovat

pouze a výhradně kvalitní suroviny, nebude mít problém s tím, že by některý ze zákazníků byl nespokojen, což souvisí s uspokojováním potřeb klienta. Stejně jako v předchozích letech se na posledním místě umístila slabá stránka, avšak nyní plánování.

Ve všech třech sledovaných letech vyšla kladná hodnota ROSP, tedy relativní orientací silového pole. Což značí, že charakteristiky, které byly kladné, tedy silné stránky a příležitosti převládli nad slabými stránkami a hrozbami.

Přestože ve dvou ze tří sledovaných let byla příležitostí charakteristika uspokojování potřeb zákazníka, což značí vyšší tržby a tudíž i celkové roční zisky, nebyla splněna podmínka dynamiky podniku.

Metoda GM-TREND je silně kvalitativní metodou, neboť jde o hodnocení příslušných charakteristik. Pro porovnání je vhodné srovnat metodu GM-TREND s kvantitativními měřítky, například některými ukazateli z finanční analýzy. Jako minimum autorka diplomové práce navrhovala ukazatele rentability. Bohužel k výpočtu ukazatele neměla dostatečné množství interních informací hotelu. Podnik si nepřeje být jmenován a zároveň si nepřeje zveřejňovat své finanční údaje. Vzhledem k tomu, že hotel vlastní fyzická osoba jako OSVČ, která nemá ze zákona povinnost zveřejňovat finanční výkazy ani výroční zprávy, nebylo bohužel možné toto porovnání provést.

#### **4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Čtvrtá část této diplomové práce bude věnována návrhům či doporučením pro Hotel XY, jež upevní pozici na trhu daného hotelu, jeho rozvoj potenciálů, konkurenceschopnost, aj. Veškeré návrhy a doporučení vychází z metod, které byly provedeny v předchozích částech diplomové práce.

##### **Návrh č. 1 - Rozšíření webových stránek hotelu do více světových jazyků**

Ačkoliv obsazenost Hotelu XY každým rokem roste, nabízí hotel své služby na webových stránkách ve třech jazycích, a to v češtině, angličtině a ruštině. Z interních materiálů hotelu a z charakteristiky zákazníků hotelu viz podkapitola 3.1 vyplynulo, že hotel navštěvují z 50 % hosté české národnosti a z 50 % cizinci. Z cizinců převažují národnosti:

- polské,
- slovenské,
- německé,
- italské,
- ruské,
- ukrajinské.

Na základě těchto zjištění autorka diplomové práce navrhuje s přihlédnutím k současným trendům – to moderním technologiím rozšířit webové stránky do více světových jazyků.

Po pečlivém prozkoumání možností autorka diplomové práce vyhledala pět firem z Ostravy a jejího blízkého okolí, zabývajících se tvorbou webových stránek. Tyto firmy dne 25.02.2016 oslovila s tím, zda provádí jazykovou mutaci stávajících webových stránek nebo je nutné vytvořit stránky nové. Zároveň je požádala o zaslání cenové nabídky. Všechny oslovené firmy nabízejí kromě tvorby webových stránek i jiné služby spojené s touto problematikou, avšak pro předmětný hotel je prioritní služba jazykové mutace, neboť webové stránky již mají k dispozici.

##### **Mezi pět oslovených firem patří:**

1) Ostravská firma SABANERO, jež je kreativní mediální agenturou s týmem profesionálů. Tato firma má na svých webových stránkách recenze například od firem Husqvarna, Chodura, ISOTRA, KM BETA, AL-KO a mnoho jiných.



2) Firma Webdevel se sídlem v Ostravě a pobočkou v Praze, která nabízí tvorbu webu na míru a přání klienta. Reference této firmy jsou například od VŠB-TUO, ČEZ, BRANO, LIBREX, DEWRO, apod.

3) Firma WEIRON DYNAMICS s centrálou ve Frýdku-Místku a pobočkou v Praze, která poskytuje služby v oblasti webu, marketingu, aj. Avšak základem podnikatelské činnosti této firmy je tvorba webových stránek s administrací. Na webových stránkách této společnosti je možnost shlédnout přímo vytvořené designy klientů.

4) Firma ToshTak z Ostravy-Poruby zabývající se dle jejich úvodních slov na webových stránkách tvorbou webových stránek na vysoké úrovni. I tato firma má na svých webových stránkách ukázkou své tvorby.

5) Ostravská firma TeraWeb vytváří profesionální webové stránky, které budou klienta reprezentovat a zároveň budou přínosem podnikání či jeho osobním potřebám. Tato firma se prezentuje ukázkou svých prací pro představu klientů na webových stránkách.

Z pěti oslovených firem ještě týž den odpověděly tři firmy, a to SABANERO, Webdevel a TeraWeb. Zaměstnanci firmy TeraWeb odpověděli pouze stroze, že cena nových webových stránek s jazykovou mutací, včetně redakčního systému stojí 16.000,- Kč. Firma SABANERO kontaktovala autorku diplomové práce s tím, že možností tvorby je velké množství, a je nutné zadat více informací, aby mohla být sestavena konkrétní cenová nabídka. Cena je závislá od rozsahu webu a požadavků na tento web. Firma Webdevel jako první poděkovala za projevený zájem o jejich služby. Zároveň také požádala o upřesnění grafiky webu, responzivního designu, jazykové mutace a loga.

Z předmětných tří firem, jejichž zaměstnanci odpověděli na prvotní dotaz, autorka diplomové práce upřednostnila dvě firmy, a to firmu SABANERO a Webdevel. Tyto dvě firmy projevily větší zájem o klienta – předmětný hotel a i komunikace s nimi byla pro autorku na přijatelnější úrovni. Zbylé dvě firmy neodpověděli do 25.03.2016, což byl měsíc od prvotního dotazování vůbec.

Manažer firmy Webdevel bohužel nebyl schopen určit přesnou částku bez informací o administračním systému a přístupech do administrace. Vzhledem k faktu, že hotel si nepřeje být jmenován, nebylo možno mu požadované informace předem poskytnout, a tudíž přesná cenová nabídka nakonec nebyla poskytnuta.

Firma SABANERO uvedla, že pokud si hotel nechal své stávající webové stránky vytvořit u kvalitní firmy, neměl by být s jazykovou mutací problém. Předmětná firma zprovožňuje jednu mutaci za částku 5.000,- Kč. V této ceně je však pouze vytvoření a zároveň zprovoznění dané mutace, nikoliv samotné texty. Jedna normostrana překladu pak

vychází na částku okolo 850,- Kč až 1.000,- Kč. Záleží zde na rozsahu celého webu hotelu. Cena nových webových stránek u této firmy, kde je již neomezený počet jazykových mutací v ceně. Tato cena se pohybuje okolo 30.000,- Kč.

Dne 16.03.2016 kontaktovala autorka diplomové práce ještě 1 firmu, a to MARF, s. r. o. Tato firma je reklamní agenturou, kteří převzali firmu Web Consulting, která původně zpracovávala webové stránky předmětného hotelu. Tuto firmu autorka kontaktovala z důvodu zjištění, že je zde možnost zpracovat jazykové mutace u firmy, která webové stránky zakládala zdarma. Bohužel toto se po vzájemné komunikaci nepotvrdilo. A tudíž variantu mutací zdarma musela vyloučit.

V následující tabulce 4.1 autorka práce srovnala jednotlivé firmy, jejich odpovědi a cenové nabídky.

*Tab. 4.1 Srovnání jednotlivých firem*

| Název<br>Firmy     | Datum<br>dotazu | Datum<br>odpovědi | Cena<br>nového webu | Cena<br>mutace | Cena překladu<br>normostrany |
|--------------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|------------------------------|
| SABANERO           | 25.02.2016      | 25.02.2016        | 30.000,- Kč         | 5.000,- Kč     | 850,- Kč až<br>1.000,- Kč    |
| Webdevel           | 25.02.2016      | 25.02.2016        | Neuvedeno           | Neuvedeno      | Neuvedeno                    |
| WEIRON<br>DYNAMICS | 25.02.2016      | Neodpověděli      | ---                 | ---            | ---                          |
| ToshTak            | 25.02.2016      | Neodpověděli      | ---                 | ---            | ---                          |
| TeraWeb            | 25.02.2016      | 25.02.2016        | 16.000,- Kč         | Neuvedeno      | Neuvedeno                    |
| MARF s. r. o.      | 16.03.2016      | 17.03.2016        | ---                 | ---            | ---                          |

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Po veškerých dostupných zjištěních, navrhuje autorka práce dvě varianty řešení:**

#### **Varianta A:**

Nechat zpracovat celé nové webové stránky u firmy SABANERO za částku 30.000,- Kč. Vzhledem k tomu, že tato firma nabízí neomezený počet jazykových mutací, navrhuje autorka diplomové práce stránky nechat mimo stávajícího českého, ruského a anglického jazyka přeložit také do polského, slovenského, německého a italského jazyka.

#### **Varianta B:**

Provést jazykovou mutaci od firmy SABANERO do italského, německého a polského jazyka. Jedna jazyková mutace stojí 5.000,- Kč, tedy za tři jazykové mutace bude částka činit 15.000,- Kč. Jedna normostrana překladu stojí u této firmy od 850,- Kč do 1.000,- Kč. Stávající webové stránky mají 4 750 slov, což jsou tři normostrany překladu. Při nejvyšší možné částce za překlad 3.000,- Kč, budou tyto jazykové mutace činit částku maximálně 18.000,- Kč.

Autorka zpracovala dvě varianty, které navrhuje použít při rozhodnutí o rozšíření jazykových mutací na webových stránkách, či tvorbě celých nových stránek. Přestože firma TeraWeb nabízela nižší částku za nové webové stránky, je dle autorky lepší nechat zpracovat nové webové stránky u firmy SABANERO. Tato firma nabízí neomezený počet libovolných jazykových mutací, a to i do budoucna, což je pro hotel přínosem.

Tento návrh je pro hotel podstatný, neboť webové stránky ve více jazycích osloví nové i stávající zákazníky, především cizince. Klienti hotelu budou mít možnost přechíst si informace o hotelu, jeho službách, cenách apod. ve svém rodném jazyce.

## **Návrh č. 2 – Rozšíření portfolia služeb a zkvalitnění stávajícího portfolia služeb**

Návrh vychází z výsledků metod Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Portfolio matice BCG a GM-TRENDu. Z Porterova modelu bylo autorkou diplomové práce zjištěno, že stěžejním a největším problémem je konkurence v odvětví. Z GM-TRENDU, že největší příležitostí hotelu je uspokojování potřeb zákazníka. Z matice BCG je zřejmé, že tři ze čtyř nabízených služeb se nacházejí v kvadrantu hvězd a jedna v kvadrantu otazníků. Což je pro hotel příznivé. Je nezbytné zjistit, co zákazníkům v hotelu chybí, s čím jsou spokojeni nebo naopak nespokojeni. Zároveň, co by v Hotelu XY ocenili a jež nabízí jiný konkurenční hotel, který navštívili. Hotel tak bude moci uspokojit potřeby zákazníka a zároveň předstihnout konkurenci v daném odvětví. Autorka diplomové práce navrhuje, aby spokojenost zákazníků byla ověřena pomocí dotazníku, jež je přílohou č. 8 této práce.

Pro věrohodnost informací z dotazníku je zapotřebí, aby byly rozdány minimálně 100 respondentům, tedy klientům hotelu. A to při odjezdu z hotelu, neboť teprve tehdy bude mít klient dostatek informací pro to, aby v dotazníku mohl odpovědět co nejpresněji a nejvěrohodněji. Je nezbytné rozdat dotazníky různým věkovým skupinám, lidem různého pohlaví, vzdělání, apod. Autorka práce navrhuje, aby dotazníky byly rozdávány v období dvou měsíců, a to července a srpna. Vzhledem k tomu, že dotazník je vypracován v českém jazyce, je zapotřebí jej rozdávat jež pouze českým klientům nebo cizincům, jež česky rozumí. Návratnost dotazníků nebude 100%. Předběžná návratnost dle subjektivního názoru autorky je předpokládána v rozmezí 70% až 80 %.

Náklady, spojené s dotazníkem, nebudou příliš vysoké, neboť dotazník zpracovala sama autorka práce. Náklady budou spočívat především v tisku samotných dotazníků. Mzdové náklady u tohoto dotazování nebudou, neboť dotazníky budou rozdávat přímo recepční hotelu.

Autorka diplomové práce doporučuje, aby navrácené dotazníky vyhodnotila sama manažerka hotelu, výsledky zpracovala do takové podoby, aby mohly být interpretovány přímo vlastníkovému daného hotelu či samotnému vedení. Toto by pro manažerku hotelu nemělo být problémem, neboť dotazník je již koncipován tak, že jeho vyhodnocení bude spočívat toliko v součtu odpovědí.

Dotazník byl autorkou diplomové práce zpracován na základě porovnání rozsahu služeb Hotelu XY a ostatních konkurentů, viz podkapitola 3.4.2, jenž je analýza mikrookolí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a zároveň příloha č. 3 této práce – porovnání silných a slabých stránek jednotlivých konkurujících hotelů.

Pokud bude zájem klientů, a zároveň to potvrdí navrácené dotazníky, navrhuje autorka práce, aby vedení hotelu například zakoupilo jízdní kola a bezplatně je zapůjčovali svým zákazníkům, tedy klientům ubytovaným v Hotelu XY. Stejně tak, pokud z výsledku dotazníků bude vyhodnoceno, že by klienti ocenili hotelové taxi či zapůjčení osobního automobilu, je zapotřebí toto zakomponovat do portfolia služeb. Přičemž pro začátek postačí zakoupit pět kol v hodnotě do 5.000,- Kč za jedno kolo a posléze, až si vedení hotelu ověří, že o danou službu je v hotelu větší zájem, přikoupí další kola. Co se týče osobního automobilu, je zatím bezpředmětné pořizovat automobil. Lepší variantou pro hotelové taxi či zapůjčení automobilu je domluvit se s dopravní společností, taxislužbou či půjčovnou aut. Z předběžného šetření autorkou diplomové práce bylo zjištěno, že toto není problém. Je však nutné dohodnout konkrétní podmínky, kterými jsou cena za pronájem vozidla u půjčovny aut, či měsíční paušál za dovoz a odvoz klientů u taxislužby.

Portfolio služeb je nezbytné neustále rozšiřovat a zároveň je nutné zkvalitňovat a inovovat stávající portfolio. Sami zákazníci přicházejí s invencemi na nové a další inovace. Což potvrdí nebo naopak vyvrátí navrácené dotazníky.

## 5. ZÁVĚR

Fungující podnik je cílem každého manažera. Jak zjistit, zda podnik dobře funguje, má dobrou strategii či jaká je jeho současná a zároveň budoucí situace? Na všechny tyto otázky je možné odpovědět za pomoci provedení strategické analýzy.

V diplomové práci byla aplikována strategická analýza do oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Konkrétně na Hotel XY, jenž se nachází v Ostravě a nabízí množství služeb, přičemž v metodách byly prioritních čtyři služby – ubytování, cukrárenská výroba, restaurace a menu a wellness centrum.

Hotelnictví je v České republice na vzestupu. Loňský rok byl pro hotely příznivý, neboť obsazenost byla nejvyšší od doby před ekonomickou krizí v roce 2008. Toto umožnilo navyšovat ceny za nabízené služby a zároveň udržet zákazníky. Zájem o služby hotelů rostl, přestože byl zaznamenán citelný propad ruské klientely. Tuto klientelu se však hotelům povedlo nahradit až nečekaně rychle zákazníky z jiných cizích zemí.

Diplomová práce je rozdělena na pět částí, přičemž první částí této práce je úvod a poslední závěr.

V druhé části byly vymezeny teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy, a dále základní pojmy související s předmětnou analýzou. Mezi tyto pojmy patří například služby, ubytování, stravování, organizační struktura, okolí podniku, aj. Poté následovalo zevrubnější charakterizování metod, jež byly v práci následně aplikovány.

Třetí část tvoří aplikačně-ověřovací část, v níž byl nejprve charakterizován subjekt – Hotel XY, jeho organizační struktura, služby a vybavení hotelu. Následně byla zpracována analýza okolí, jež zahrnuje analýzu vlivu makrookolí, analýzu mikrookolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Analýza okolí byla zpracována za pomoci metod PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a Portfolio matice BCG. Čtvrtou podkapitolou třetí části bylo vypracování metody GM-TREND. Přičemž součástí každé z těchto podkapitol je také zhodnocení příslušné metody a jejich výsledků.

Čtvrtou a zároveň předposlední částí této diplomové práce byly návrhy a doporučení, v níž autorka diplomové práce zpracovala dva konkrétní návrhy na vylepšení problémových oblastí. Prvním návrhem bylo rozšíření nebo znovu vytvoření stávajících webových stránek, především v oblasti jazykových mutací. Druhým vyplnění dotazníku klienty Hotelu XY, díky němuž bude hotelovému managementu zřejmé, které služby by zákazníci v hotelu ocenily. U prvního návrhu byly uvedeny dvě konkrétní varianty řešení, u druhého byl vypracován předmětný dotazník.

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu Hotelu XY, předložit návrhy a doporučení pro strategická rozhodnutí hotelového managementu, na základě zpracování analýz makroprostředí, mikroprostředí a vnitřních zdrojů a schopností.

Návrhy, jež autorka diplomové práce zpracovala, vycházejí z předmětné strategické analýzy pro konkrétní Hotel XY. Má za to, že cíl diplomové práce byl naplněn a návrhy a doporučení bude možné využít v praxi hotelu hotelovým managementem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura:

BENSOUSSAN, Babette E a Craig S FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2013, 273 p. ISBN 9780133101027.

COLLIN, P.H. *Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management*, P. H. Colling, Teddington, 1994.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

DUCHOŇ, B. *Ekonomika a management podniku*, Praha: ČVUT, 1994.

ELIÁŠ, Karel. *Občanské právo pro každého: pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku*. 2., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 358 s. ISBN 978-80-7478-493-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, c2011, 442 p. ISBN 0199581614.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MICHALKO, Milan a Josef KAŠÍK. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 165 s. ISBN 978-80-247-5166-5.



NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

#### **Internetové zdroje:**

AKTUÁLNĚ.CZ. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online]. © 1999 - 2016, Economia, a. s.. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

BUSINESS VIZE. *BCG – matice, která určí směr vašemu businessu* [online]. © 2011, Nitana, s. r. o. [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

CESTOVNÍ RUCH. *Aktuální stav hotelového podnikání* [online]. © 1999-2015, Hotel Fontána, s. r. o. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hoteliery/kosmak/aktualni.php>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – 4. čtvrtletí 2015* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 189 v číslech* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#12>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika* [online]. © 2016, [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze. Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle sfér hospodářství* [online]. © 2008-2016, Český statistický úřad [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=MZD03-A&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=850&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~F\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=30852&pvo=MZD03-A&evo=v537\\_!\\_MZD-LEG4\\_1&c=v551\\_\\_RP2014#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=MZD03-A&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=850&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~F_S~_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD03-A&evo=v537_!_MZD-LEG4_1&c=v551__RP2014#w=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze. Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. © 2008-2016, Český statistický úřad [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://vdb2.czso.cz/huz/obhuz.jsp?k=554821>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze. Obyvatelstvo* [online]. © 2008-2016, Český statistický úřad [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoch=&krok=5&zo=N&vyhltext=&pvo=DEM001D320201&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=&verze=-1&z=T&f=TABULKA&u=v1328\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3140&&c=v33\\_\\_RP2014&str=v1328&routka=true&clsp=null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoch=&krok=5&zo=N&vyhltext=&pvo=DEM001D320201&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=&verze=-1&z=T&f=TABULKA&u=v1328__VUZEMI__100__3140&&c=v33__RP2014&str=v1328&routka=true&clsp=null)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zisk z cestovního ruchu vzrost na 238 miliard*. [online]. © 2016, [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zisk-z-cestovniho-ruchu-vzrostl-na-238-miliard>

HARMONY CLUB HOTEL, *O hotelu* [online]. © 2014 Harmony Club Hotely a. s., [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.harmonyclub.cz/hotel-ostrava-o-hotelu.html>

HOTEL BRIONI, *Hotel* [online]. © 2009 Hotel Brioni, [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.hotelbrioni.cz/>

JAN MARIA HOTEL, *Hotel Jan Maria* [online]. © Hotel Jan Maria-Ubytování Ostrava, [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.jan-maria.cz/>

HOTEL NIKOLAS, *Úvod* [online]. © 2012 Hotel Nikolas. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.hotelnikolas.cz/index.php>

JSME WEBDEVEL. *Služby* [online]. © 2016 Webdevel [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.weiron-dynamics.cz/>

JUSTICE, *Veřejný rejstřík* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20411141&subjektId=238794&spis=818061>

JUSTICE, *Veřejný rejstřík* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39880032&subjektId=275437&spis=848865>

JUSTICE, *Veřejný rejstřík* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17533383&subjektId=247348&spis=845306>

JUSTICE, *Veřejný rejstřík* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17002190&subjektId=262006&spis=852182>

MANAGEMENT MANIA. *Konkurence* [online]. © 2011 - 2013, ManagementMania.com [cit. 2015-08-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

MANAGEMENT MANIA. *Organizační struktura* [online]. © 2011 - 2013, ManagementMania.com [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

MARF S.R.O. *MARF: reklamní agentura Ostrava a celá ČR* [online]. © 2002 - 2016, MARF reklamní agentura, grafické studio a tvorba webových stránek [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.marf.cz/>

MERCURE HOTELS. *Mercure Ostrava Center Hotel* [online]. © 2016, Mercure Ostrava Center Hotel [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.mercureostrava.cz/>

MPSV – MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příjmy a životní úroveň* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

MPSV – MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Senioři a politika stárnutí* [online]. © 2016 [cit. 2016-15-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

PARK INN. *Park Inn by Radisson Ostava* [online]. © 2015 The Carlson Rezidor Hotel Group, [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.parkinn.cz/hotel-ostava>

RUBY BLUE. *Hotel v centru Ostravy na Stodolní ulici* [online]. © 2015 RubyBlue, [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.hotelrubyblue.cz/index.php>

SABANERO.CZ. *Společnost* [online]. © 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.sabanero.cz/>

STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza* [online]. © 2015 Ing. Radek Jonáš [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

TOSHTAK. *Úvod* [online]. © 2012 Toshtak [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.toshtak.com/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. © 2016 Wolters Kluwer ČR, a. s. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob* [online]. © 2016 Wolters Kluwer ČR, a. s. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. © 2016 Wolters Kluwer ČR, a. s. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Členové vlády 1993 – 2013 ČR* [online]. © 2009 - 2016 Vláda ČR [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU. *Strategický management* [online]. © 2011, [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-ing/st\\_man\\_sm\\_machan\\_II.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-ing/st_man_sm_machan_II.pdf)

WEB DESIGN. *Úvod* [online]. © 2010 - 2016 TERAWEB [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.teraweb.cz/>

WEIRON DYNAMICS. *Úvod* [online]. © 2011 Weiron Dynamics [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.weiron-dynamics.cz/>

**Zákony a směrnice:**

Článek 87 a 88, Nařízení Komise 800/2008, Smlouva o ES

Zákon č. 89 Sb. Občanský zákoník (§ 502 a § 700)

## SEZNAM ZKRATEK

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>BCG</b>      | Boston Consulting Group  |
| <b>ČR</b>       | Česká republika  |
| <b>ČSSD</b>     | Česká strana sociálně demokratická                                   |
| <b>ČSÚ</b>      | Český statistický úřad   |
| <b>DPH</b>      | Daň z přidané hodnoty  |
| <b>ES</b>       | Evropské společenství  |
| <b>FO</b>       | Fyzická osoba  |
| <b>GVSP</b>     | Globální váhy silového pole  |
| <b>HDP</b>      | Hrubý domácí produkt   |
| <b>HACCP</b>    | Hazard Analysis and Critical Control Points – Systém kritických bodů |
| <b>KČ</b>       | Korun českých  |
| <b>KPC</b>      | Konečný potenciál celkový  |
| <b>KDU-ČSL</b>  | Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová        |
| <b>KSČM</b>     | Komunistická strana Čech a Moravy                                    |
| <b>MLD</b>      | Miliard  |
| <b>MPSV</b>     | Ministerstvo práce a sociálních věcí                                 |
| <b>ODS</b>      | Občanská demokratická strana   |
| <b>OKEČ</b>     | Odvětvová klasifikace ekonomických činností                          |
| <b>OSVČ</b>     | Osoba samostatně výdělečně činná                                     |
| <b>OZNJ</b>     | Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná                               |
| <b>PC</b>       | Potenciál celkový  |
| <b>PEST</b>     | Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory              |
| <b>PO</b>       | Právnícká osoba  |
| <b>ROSP</b>     | Relevantní orientace silového pole                                   |
| <b>SP</b>       | Stabilizovaný potenciál  |
| <b>RTP</b>      | Relativní tržní podíl  |
| <b>S. R. O.</b> | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>SŠ</b>       | Střední škola  |
| <b>TRT</b>      | Tempo růstu trhu   |
| <b>VSP</b>      | Vektorové silové pole  |
| <b>VŠ</b>       | Vysoká škola   |
| <b>ZŠ</b>       | Základní škola   |

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Obrázek 2.1:</b>  | Systemové schéma podniku a jeho okolí               |
| <b>Obrázek 2.2:</b>  | Faktory podnikového okolí                           |
| <b>Obrázek 2.3:</b>  | Síly ovlivňující makroprostředí firmy               |
| <b>Obrázek 2.4:</b>  | Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti        |
| <b>Obrázek 2.5:</b>  | Strategická analýza                                 |
| <b>Obrázek 2.6:</b>  | Porterův model pěti konkurenčních sil               |
| <b>Obrázek 2.7:</b>  | BCG matice  |
| <b>Obrázek 2.8:</b>  | Vztah životního cyklu produktů a bostonské matice   |
| <b>Obrázek 3.1:</b>  | Obsazenost hotelu v letech 2014 a 2015              |
| <b>Obrázek 3.2:</b>  | Návrh organizační struktury Hotelu XY               |
| <b>Obrázek 3.3:</b>  | Vývoj sazby daně z příjmů FO v období 2008 až 2016  |
| <b>Obrázek 3.4:</b>  | Vývoj sazby daně z příjmů PO za období 2004 až 2016 |
| <b>Obrázek 3.5:</b>  | Změny sazby DPH od roku 2010                        |
| <b>Obrázek 3.6:</b>  | Změny základní sazby minimální mzdy od roku 1991    |
| <b>Obrázek 3.7:</b>  | Hotel Brioni  |
| <b>Obrázek 3.8:</b>  | Hotel Ruby Blue                                     |
| <b>Obrázek 3.9:</b>  | Hotel Jan Maria                                     |
| <b>Obrázek 3.10:</b> | Harmony Club Hotel                                  |
| <b>Obrázek 3.11:</b> | Hotel Nikolas                                       |
| <b>Obrázek 3.12:</b> | Porterův model pěti konkurenčních sil               |
| <b>Obrázek 3.13:</b> | BCG matice za rok 2014                              |
| <b>Obrázek 3.14:</b> | Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2015         |
| <b>Obrázek 3.15:</b> | Síťový graf pro rok 2015                            |
| <b>Obrázek 3.16:</b> | Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2016         |
| <b>Obrázek 3.17:</b> | Síťový graf pro rok 2016                            |
| <b>Obrázek 3.18:</b> | Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017         |
| <b>Obrázek 3.19:</b> | Síťový graf pro rok 2017                            |
| <b>Tabulka 2.1:</b>  | Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE     |
| <b>Tabulka 2.2:</b>  | Přehled vlivů makrookolí                            |
| <b>Tabulka 3.1:</b>  | Obsazenost hotelu v letech 2014 a 2015              |
| <b>Tabulka 3.2:</b>  | Vývoj sazby daně z příjmů FO v období 2008 až 2016  |
| <b>Tabulka 3.3:</b>  | Vývoj sazby daně z příjmů PO za období 2004 až 2016 |



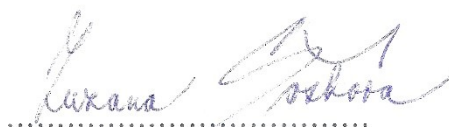
|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Tabulka 3.4:</b>  | Změny sazby DPH od roku 2010  |
| <b>Tabulka 3.5:</b>  | Změny základní sazby minimální mzdy od roku 1991                            |
| <b>Tabulka 3.6:</b>  | Srovnání jednotlivých konkurentů vybraných dle manažerky předmětného hotelu |
| <b>Tabulka 3.7:</b>  | Srovnání jednotlivých konkurentů vybraných dle autorky diplomové práce      |
| <b>Tabulka 3.8:</b>  | Vyjednávající síla kupujících   |
| <b>Tabulka 3.9:</b>  | Významnost jednotlivých faktorů Porterova modelu pěti konkurenčních sil     |
| <b>Tabulka 3.10:</b> | Podklady pro výpočet TRT a RTP pro rok 2014                                 |
| <b>Tabulka 3.11:</b> | Souhrn výpočtů pro rok 2014   |
| <b>Tabulka 3.12:</b> | Podíl jednotlivých služeb na celkovém objemu prodeje hotelu za rok 2014     |
| <b>Tabulka 3.13:</b> | Výsledná synkréza pro rok 2015  |
| <b>Tabulka 3.14:</b> | Incidenční matice pro rok 2015  |
| <b>Tabulka 3.15:</b> | Výsledná synkréza pro rok 2016  |
| <b>Tabulka 3.16:</b> | Incidenční matice pro rok 2016  |
| <b>Tabulka 3.17:</b> | Výsledná synkréza pro rok 2017  |
| <b>Tabulka 3.18:</b> | Incidenční matice pro rok 2017  |
| <b>Tabulka 3.19:</b> | Výpočet VSP, GVSP, ROSP a dynamiky potenciálu                               |
| <b>Tabulka 4.1:</b>  | Srovnání jednotlivých firem   |

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Zuzana Sošková

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Příloha č. 1</b> | Seznam ubytovacích zařízení v Ostravě   |
| <b>Příloha č. 2</b> | Syntéza konkurujících hotelů dle názoru manažerky hotelu a dle názoru autorky diplomové práce |
| <b>Příloha č. 3</b> | Silné a slabé stránky jednotlivých konkurujících hotelů                                       |
| <b>Příloha č. 4</b> | Doplňující údaje k PEST analýze   |
| <b>Příloha č. 5</b> | GM-TREND rok 2015   |
| <b>Příloha č. 6</b> | GM-TREND rok 2016   |
| <b>Příloha č. 7</b> | GM-TREND rok 2017   |
| <b>Příloha č. 8</b> | Dotazník  |